



TIENDA DE ACCESORIOS DE MODA ÑUSTA

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

Parte I

Alumno: Marco Álvarez E.
Profesor guía: Arturo Toutin D.

Santiago, Chile

Junio 2019

Tabla de contenidos

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de Negocio.....	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	7
2.1. Industria	7
2.1.1. Macroentorno de la Industria	7
2.1.2. Análisis PESTEL.....	7
2.1.3. Análisis Competitivo de la Industria – 6 Fuerzas de Porter	7
2.2. Competidores.....	8
2.2.1. Caracterización	8
2.2.2. Mapa de Posicionamiento Relativo	8
2.2.3. Matriz de Perfiles Competitivos.....	9
2.3. Clientes	10
2.3.1. Perfil del Cliente.....	10
2.3.2. Determinación del Mercado	10
2.3.3. Tabla de Cálculo Mercado Meta	12
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....	13
3.1. Modelo de Negocios	13
3.1.1. CANVAS	13
3.2. Ventaja Competitiva	14
3.3. Descripción de la Empresa	14
3.4. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global.....	17
3.5. RSE y Sustentabilidad	18
IV. Plan de Marketing.....	19
4.1. Objetivos de Marketing.....	19
4.2. Estrategia de Segmentación.....	20
4.3. Estrategia de Producto/Servicio	21
4.4. Estrategia de Precio	23
4.5. Estrategia de Distribución	24
4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas	24
4.7. Estimación de Demanda, Proyecciones de Crecimiento Anual y venta año 1	25
4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	27
4.8.1. Presupuesto	27

4.8.2. Cronograma.....	28
V. Plan de Operaciones.....	29
VI. Equipo del Proyecto	30
VII. Plan Financiero	31
VIII. Riesgos Críticos.....	32
IX. Propuesta Inversionista.....	33
X. Conclusiones	34
Bibliografía.....	35
Anexos	37
1. Resultados Investigación de Mercado	37
2. Macroentorno	40
3. Análisis PESTEL.....	43
4. Fuerzas de Porter.....	44
5. Caracterización	48
6. Mapa ubicación de la tienda	51
7. CANVAS	52
8. Análisis FODA.....	65
9. Matriz RSE.....	67
10. Productos.....	68
11. Plano tienda.....	71

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocio se origina en la observación de tiendas de moda que venden accesorios para mujeres, en la ciudad de Santiago de Chile, las cuales llama la atención lo parecidas en cuanto a productos estandarizados, servicios, segmento cliente y atención que entregan.

Con relación al mercado nacional, hoy en día en Chile no existen tiendas de moda de accesorios para mujeres con amplitud de productos y servicios en un solo lugar.

Se desarrolla una investigación de mercado, en las principales avenidas y centros comerciales de la capital, para conocer en detalle los que las mujeres desean y necesitan para sentirse bellas. Del mismo modo se analizó la competencia, proveedores y el macroentorno para establecer las condiciones en las cuales se va a competir.

Dado lo anterior se considera una oportunidad el llevar a cabo el emprendimiento de la tienda Ñusta, cuya ventaja competitiva se basa en la diferenciación agregando valor a su propuesta mediante la venta de accesorios de moda con diseños de pueblos originarios clásicos y contemporáneos, de diferentes variedades de materiales en su confección, fabricados por artesanos chilenos priorizando las mejores materias primas. También podrán encontrar la alternativa de arriendo, para aquellas ocasiones que lo ameritan, y ajustar sus gustos y deseos a través de la customización de sus accesorios mediante tecnología 3D, y para aquellos accesorios de alta gama que ya dejaron de usar o les dejaron de gustar tendrán la posibilidad de revenderlos.

Del estudio se concluyó que la tienda Ñusta debe estar ubicada en alguna avenida de las comunas de Santiago centro, Providencia, Vitacura o Las Condes. El segmento de cliente corresponde a mujeres de entre 18 y 50 años de los GSE C1a, C1b, C2, C3 que cuentan con ingresos y son preocupadas y dedicadas por su presentación, comprometidas con el medio ambiente y culturas originarias. Están dispuesta a gastar entre \$5.001 y \$30.000 mensuales en la compra de accesorios.

El análisis financiero realizado muestra que el proyecto es factible, la inversión necesaria es de M\$72.218, con una VAN evaluado a 5 años de M\$85.573, y un Payback de 3 años y 9 meses.

I. Oportunidad de Negocio

De la investigación de mercado detallada en el [anexo N°1](#) se determinó que en Chile no existen tiendas que ofrezcan productos que integren diseños de pueblos originarios clásicos, contemporáneos y personalizados (impresión 3D), confeccionados en materiales diversos, que además incorporen los servicios de asesoría de imagen, arriendo, recompra, devoluciones y despacho a domicilio de los accesorios. A su vez, se pudo determinar con la investigación de mercado el deseo de la población de complementar su estilo propio a través de accesorios de moda diferenciados. Dado lo anterior surge Ñusta, una tienda de accesorios de moda de pueblos originarios (aros, anillos, pulseras, collares, tobilleras, colgantes, torques, brazaletes, pinches y broches) dirigida a mujeres preocupadas por su presentación personal la cual contará con dos líneas de productos, la primera línea premium cuyo nombre es Ñusta fabricada por artesanos, y la segunda línea corriente denominada Asiri e inspirada en pueblos originarios y de origen asiático o indio, extendiendo la marca verticalmente hacia abajo para aumentar las ventas y apalancar la marca Ñusta.

Analizado el mercado nacional de accesorios para mujeres existen varios competidores, dentro de los cuales hay un grupo dominante asociado a las principales cadenas de retail. Estos ofrecen productos homogéneos, con baja diferenciación tanto en diseño (materiales y formas) como en precio, sin la opción de personalización. Tampoco entregan los servicios de arriendo y recompra de accesorios. En cuanto al origen de estos, en su mayoría son importados desde China e India. Respecto a los canales de venta, estos se realizan por medio de plataformas digitales como por tiendas físicas, donde los formatos de tiendas presentan sus productos agrupados en simples paneles de lamas; sin embargo, ninguna de estas modalidades resalta las características de los productos, como tampoco ofrecen una asesoría al cliente, reduciéndose al modelo de autoservicio.

En cuanto a los demás actores del mercado, estos se dividen en dos grupos de artesanos especializados en una sola variedad de accesorios donde no existe la opción de arriendo y recompra de accesorios. El primer grupo goza de una baja visibilidad ya que ofrecen sus productos solamente en sus talleres artesanales; asimismo la ubicación de sus tiendas no es la óptima, se encuentran relegados a lugares apartados de las grandes avenidas que concentran tiendas de moda y grandes centros comerciales, en definitiva, lugares poco concurridos. El modelo de negocio se basa principalmente en ofrecer un servicio diferenciador al momento de la venta, el cual descansa en la realización de trabajos a pedidos o personalizados en los cuales imprimen su sello propio, diferenciándose así de

los accesorios más comunes fabricados en serie que vende el retail, por lo tanto, existen diferencias en las propuestas de diseño y material de confección. El segundo grupo de Artesanos es aún menos visible ya que no cuentan con ninguna tienda y se ubican por lo general en lugares apartados de las grandes urbes, vendiendo sus productos a artesanos de la capital y en ferias estivales de sus lugares de residencia. El modelo de negocio es básico y consiste en producir y vender los accesorios necesarios que les permitan vivir.

Sobre los consumidores, según datos del reporte de Nielsen sobre consumidores “POCKETS OF GROWTH” Latinoamérica de 2017, más del 30% de los Millennials y Generación X, están preocupados de lo que dicen las demás personas sobre ellos y compran productos Premium para sentirse bien y exitosos. 5 de cada 10 están más abiertos a la innovación (productos que ofrecen o hacen algo que no existe en el mercado o que ofrece mejores funciones y/o desempeño). Por otro lado, el INE da a conocer resultados similares en su “Informe de Principales Resultados VIII Encuesta de Presupuestos Familiares de junio de 2018”, éste muestra que el gasto promedio en prendas de vestir y accesorios para el período es de \$38.690 mensuales, por familia, en las capitales regionales. Mostrando lo relevante que es sentirse bien y exitosos.

Con el objetivo de validar la oportunidad de negocio se desarrolló una encuesta, la cual fue aplicada en las comunas de Ñuñoa, Providencia, Las Condes, Vitacura, y Santiago. Del estudio se obtuvo que un 60% de las encuestadas vive en estas comunas y un 38% vive en otras comunas de la región metropolitana. Junto a lo anterior, de acuerdo a los datos del Censo 2017, 425.403 mujeres de entre 18 y 50 años habitan las comunas anteriormente individualizadas, mientras que 1.202.711 mujeres del mismo rango etario viven en el resto de la región. Siendo ello así se determinó el mercado meta mensual en 27.356 mujeres, tal cual se muestra en la [tabla del punto 2.3.3](#). Finalmente, valorizado el mercado meta, el 56% de las encuestadas gasta entre \$5.001 - \$30.000 dado esto se espera que gasten mensualmente entre \$136.807.356 y \$820.680.000.

Sobre las capacidades como emprendedores para desarrollar esta oportunidad de negocio, es relevante la formación académica, la trayectoria profesional en empresas privadas y sector público. A esto se suma el seguimiento de las tendencias de la industria desde hace cinco años, la observación de cómo ha crecido el mercado en la ciudad de Santiago y la incorporación de mayor conocimiento en el nicho de mercado accesorios de moda para las mujeres diferenciados.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1. Industria

2.1.1. Macroentorno de la Industria

Del panorama macroeconómico nacional relacionado con el crecimiento económico; de la perspectiva del sector retail relacionado con los costos, canales, tendencias y percepciones; y del enfoque de los hogares en cuanto a los ingresos y tendencias de consumo expuestos en el [anexo N°2](#), se puede concluir que están las condiciones favorables para el desarrollo de la oportunidad de negocio, siempre y cuando se desarrolle el negocio de acuerdo a una estrategia de enfoque en diferenciación.

2.1.2. Análisis PESTEL

En atención al análisis de los factores del entorno a este mercado [anexo N°3](#), se puede señalar que el mercado presenta oportunidades atractivas en los ámbitos social, tecnológico y ecológico, toda vez que de los estudios de mercados realizados se evidenció que los competidores no han explotado dichas oportunidades, dado sus estrategias de comercialización, las cuales serán expuestas en el [numeral 2.2](#). “Competidores”, del presente.

2.1.3. Análisis Competitivo de la Industria – 6 Fuerzas de Porter

En base al análisis de las fuerzas competitivas [anexo N°4](#), se puede inferir que esta industria es medianamente atractiva. Dependerá de la estrategia de productos del nuevo entrante, el beneficio que pueda obtener, el cual será menor con productos estandarizados, y mayor con productos diferenciados, en este caso incorporando diseños de pueblos originarios, de materiales distintos, más una variedad de servicios adicionales, puesto que el poder de mercado de los líderes tendría un menor efecto.

La siguiente tabla muestra el resumen del atractivo de la industria:

Atractivo de la Industria	
Fuerzas que determinan el atractivo	Nivel de atractivo
Rivalidad entre los competidores	Bajo
Amenaza de nuevos competidores	Bajo
Poder de negociación de los proveedores	Alto
Amenaza de productos y servicios sustitutos	Medio
Poder de negociación de los clientes	Medio
Creación de valor de los complementadores	Alto

Fuente: Elaboración propia

2.2. Competidores

2.2.1. Caracterización

Los competidores de la industria de accesorios para mujeres se pueden dividir en tres grupos. En el primero se encuentran las grandes cadenas de retail y sus marcas propias; en el segundo grupo se encuentran aquellas tiendas con un modelo similar al anterior, con presencia en grandes centros comerciales, pero con una participación menor; y en el tercer grupo se encuentran los artesanos y orfebres independientes. Las siguientes tablas muestran en resumen la caracterización de los competidores directos e indirectos, las cuales se describen detalladamente en el [anexo N°5](#):

Competidores	Relacionada con:	Participación de mercado	Cobertura geográfica	Origen de Productos	Grado de diferenciación	Dotación
Lounge	Falabella	34,7	Alta	Importado	Bajo	Grande empresa
Umbrale	Cencosud	24,5	Alta	Importado	Bajo	Grande empresa
Isadora	Ripley	18,4	Alta	Importado	Bajo	Grande empresa
Humana	Paris	22,4	Media	Importado	Bajo	Mediana empresa
Vía Uno	Sin		Media	Importado	Bajo	Mediana empresa
Artesanos	Sin		Baja	Nacional	Alto	Microempresa
Orfebres	Sin		Baja	Nacional	Alto	Microempresa

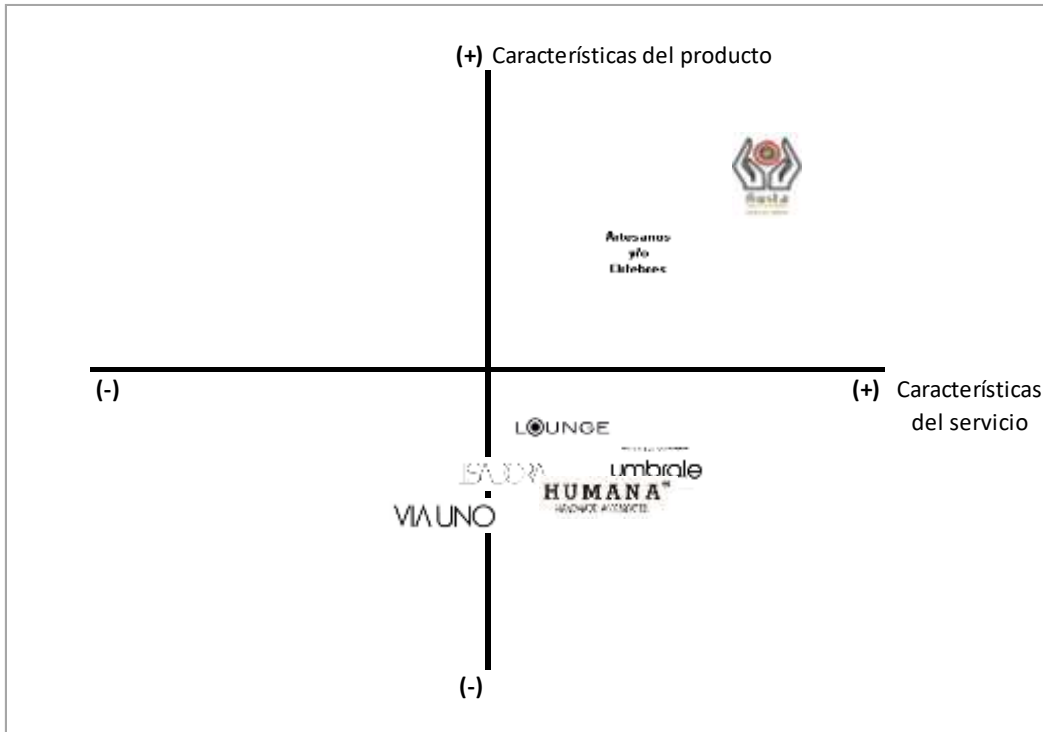
Fuente: Elaboración propia

Competidores	Segmento clientes
Lounge	Ofrecer accesorios para las mujeres que buscan complementar su tenida y personalizar su estilo con diseños, texturas y colores diferentes. Nuestra esencia es relajada, libre y femenina.
Umbrale	Entregar un sello propio, incitándolas a vestir de forma entretenida y original.
Isadora	Ofrecer a la mujer de hoy una colección siempre renovada de accesorios de moda, inspirados en las últimas tendencias a nivel global, con atención al diseño y a la calidad del producto, y con precios accesibles.
Humana	Ofrecer a las mujeres que entienden y disfrutan de los accesorios como un must en sus vidas, diseños, texturas, detalles y colores hacen que se muevan por la vida como si se levantaran así de lindas cada día.
Vía Uno	Entrega productos de las tendencias más importantes destacando el uso de color, estampados, combinaciones de materiales. Cada colección es hermosa y aporta variedad de alternativas a la hora de armar su estilo.

Fuente: Elaboración propia

2.2.2. Mapa de Posicionamiento Relativo

El siguiente mapa de posicionamiento relativo se elaboró con información obtenida de las investigaciones de mercado para el presente plan de negocios. Los ejes escogidos son: Características del producto: diseño exclusivo, origen de fabricación, duración del producto, customización; y Características del servicio: asesoría de imagen, asesoría de la calidad del producto, arriendo de accesorios, recompra de accesorios.



Fuente: Elaboración propia

2.2.3. Matriz de Perfiles Competitivos

Factor clave	Ponderación	Lounge		Umbrale		Isadora		Humana		Vía Uno		Artesanos	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Precio	9%	4	0,37	4	0,37	4	0,37	4	0,37	4	0,37	3	0,28
Diseños exclusivos	11%	1	0,11	1	0,11	1	0,11	1	0,11	1	0,11	4	0,46
Origen de fabricación	17%	2	0,34	2	0,34	2	0,34	2	0,34	2	0,34	4	0,69
Tienda física	38%	4	1,52	4	1,52	4	1,52	3	1,14	3	1,14	1	0,38
Ubicación de la tienda	7%	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21	1	0,07
Customización	17%	1	0,17	1	0,17	1	0,17	1	0,17	1	0,17	3	0,52
Total	100%	2,79		2,79		2,79		2,34		2,34		2,39	

Fuente: Elaboración propia

Del estudio de mercado se obtienen los factores claves para la construcción de la matriz de perfiles competitivos, en donde se puede determinar que el resultado es concordante con el estudio realizado. Los tres primeros competidores, Lounge, Umbrale e Isadora, presentan la misma calificación totalizando un valor de 2,79 en cada uno de los factores claves, siendo esta la calificación más alta, y que está en línea con las respectivas participaciones de mercado. Por otro lado, la diferencia entre los dos restantes competidores representativos la diferencia en la calificación es marginal. En cuanto al grupo de Artesanos, éste se perfila

con un mejor potencial dado los factores que mostraron una baja calificación tales como: Ubicación de la Tienda y Tienda física que pueden ser mejorados.

2.3. Clientes

Sobre el particular y tal como se abordó previamente en el acápite de oportunidad de negocio, los Millennials y Generación X, están más preocupados acerca de lo que dicen las demás personas, por lo cual compran productos premium para sentirse bien y exitosos. Esto se manifiesta mediante sus compras de accesorios, entre otros.

2.3.1. Perfil del Cliente

Las clientas usuarias de la tienda Ñusta son mujeres de entre 18 y 50 años que viven en la Región Metropolitana, principalmente en las comunas de Santiago, Ñuñoa, Providencia, Las Condes y Vitacura, que pertenecen a los grupos socioeconómicos C1a, C1b, C2 y C3, cuentan con ingresos, son muy preocupadas y dedicadas por su presentación personal, responsables con el medio ambiente y valoran a las culturas originarias, consideran los productos cuyo origen es de pueblos originarios como un arte, un estilo de vida, para sacar su mejor provecho y todo aquello que desean transmitir y representar, manteniendo el equilibrio de lo que son y lo que desean llegar a ser.

2.3.2. Determinación del Mercado

Del estudio de mercado se determinó que los usuarios y clientes son los mismos individuos, y corresponden a mujeres que tienen una edad de entre 18 y 50 años, con una media de entre 30 y 40 años y que viven principalmente en las comunas de Las Condes, Santiago, Ñuñoa, Providencia y Vitacura. Por otro lado, de las investigaciones de mercado se coligió que las influenciadoras en el mercado son mujeres cercanas a las clientas a quien quiere agradar y/o diferenciarse. Particularmente, para las clientas más jóvenes se encontró también a las insider, figuras inicialmente anónimas que surgen y construyen su credibilidad a través de internet, publicitando accesorios de moda.

A su vez, se determinó que el 100% de las mujeres encuestadas utiliza en alguna ocasión algún tipo de accesorio y que el 79% usa siempre accesorios. De ellas el 40% compra una vez al mes algún accesorio y el 29% cada tres meses. De estas, el 47% compra sus accesorios en algún mall y el 21% en tiendas de las principales avenidas comerciales de las comunas anteriormente descritas. En relación al gasto, el 56% destina entre \$5.001 -

\$30.000 en promedio en cada una de sus compras de accesorios. El 38% utiliza o le duran los accesorios en promedio un mes, mientras que al 33% un año. El 83% considera muy importante o importante a la hora de compra que el accesorio tenga un diseño exclusivo y el 22% considera muy importante el precio. El 94% de las clientas consideran importante que la empresa sea socialmente responsable con sus stakeholders. El 81% de las clientas consideran comprar accesorios fabricados con materiales alternativos.

El 98% vive en la región metropolitana, de ellas el 60% vive en las comunas de Ñuñoa, Providencia, Las Condes, Vitacura y Santiago, y el 38% restante vive en las demás comunas de la región. Por lo tanto, considerando esta distribución, la tienda deberá estar ubicada en una avenida de entre las comunas de Santiago, Providencia, Las Condes o Vitacura, ver [anexo N°6](#). Cabe mencionar que las encuestas fueron realizadas en dichas comunas. Determinado lo anterior, según datos del Censo 2017 la cantidad de mujeres de entre 18 y 50 años de la región metropolitana asciende a 1.628.114. Dado que la tienda se ubicará en la comuna de Santiago, Providencia, Las Condes o Vitacura, se ajustará la cantidad de clientas según la comuna en donde viven. Ñuñoa, Providencia, Las Condes, Vitacura, y Santiago tienen aproximadamente 425.403 mujeres. El 60% de las encuestadas vive en estas comunas por lo tanto el mercado de la industria se traduce en un total de 255.242 mujeres. A éstas debemos sumar las mujeres que residen en otras comunas (1.202.711) y que transitan por aquellas, considerando que las encuestadas que viven en las otras comunas representan el 38%, se obtiene que la cantidad de mujeres de otras comunas que forman parte del mercado objetivo está conformada por 481.084, De este modo se obtiene mercado objetivo total de 736.326 mujeres (industria de accesorios).

Siendo ello así y considerando que el 66% de las mujeres encuestadas señaló que compraría accesorios con diseños de pueblos originarios, el mercado para éstos está conformado por 485.975 mujeres aproximadamente.

En relación a la frecuencia de compra, el 40% de las mujeres encuestadas compra una vez al mes algún accesorio y el 29% cada 3 meses, por lo tanto, se espera que el mercado para accesorios de pueblos originarios de la región metropolitana esté compuesto mensualmente por 241.368 mujeres aproximadamente.

Considerando que la participación de mercado de las tres grandes tiendas representa un 77,6% del mercado, y según datos del informe de Calidad de Servicio en la Industria del Retail en Chile el 90% de las clientas no se cambia de estas tres grandes tiendas, un total

de 168.571 mujeres aproximadamente son clientas cautivas. Por lo tanto, el mercado para accesorios de pueblos originarios de la región metropolitana disponible para el resto de la industria estaría constituido por 72.797 mujeres aproximadamente.

Sobre el mercado meta, dado que el 21% de las encuestadas compran en una avenida de las comunas antes señaladas y el 5% compra por internet, se espera que el mercado esté compuesto mensualmente por 27.356 mujeres aproximadamente. Respecto al gasto realizado, el 56% de las encuestadas gasta entre \$5.001 - \$30.000. Entonces, valorizado el mercado objetivo asciende a una cifra entre \$136.807.356 y \$820.680.000 al mes.

Finalmente, es pertinente indicar que el INE en su “Informe de Principales Resultados VIII Encuesta de Presupuestos Familiares de junio de 2018”, muestra que el gasto promedio en prendas de vestir y calzado (que incluye los accesorios) para el periodo es de \$38.690 mensuales, en las capitales regionales. Lo que es concordante con los resultados obtenidos en la investigación de mercado realizada.

2.3.3. Tabla de Cálculo Mercado Meta

Determinación del Mercado Meta		
a)	Mercado: mujeres región metropolitana 18-50 años (100%; Censo 2017)	1.628.114
b)	Mujeres que viven en las comunas de Ñuñoa Providencia Las Condes, Vitacura y Santiago	425.403
c)	Mujeres que viven en otras comunas	1.202.711
d)	Mujeres que viven en Ñuñoa Providencia Las Condes, Vitacura y Santiago (60% * b)	255.242
e)	Mujeres que viven en otras comunas (40% * c)	481.084
f)	Sub total (d + e)	736.326
g)	Mercado Potencial (66% * f)	485.975
h)	Mujeres que compran una vez al mes (40% * g)	194.390
i)	Mujeres que compran cada 3 meses (29% * g)	140.933
J)	Sub total (h+1/3*i)	241.368
k)	Mujeres que compran en las grandes tiendas (77,6% * j)	187.301
l)	Mujeres que no se cambian de las tres tiendas (90% * k)	168.571
m)	Mercado total para el resto de los competidores (j - l)	72.797
n)	Mujeres que compran en una tienda ubicada en una avenida (21% * m)	15.287
Ñ)	Mujeres que compran en Internet (5% * j)	12.068
o)	Mercado meta (Ñ+ n)	27.356

Fuente: Elaboración propia

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1. Modelo de Negocios

3.1.1. CANVAS

Socios Clave	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Mercado Meta
<ul style="list-style-type: none"> - Agente inmobiliario - Artesanos y/u orfebres - Socio en el exterior - Proveedores asiáticos - Agencia de aduanas 	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de un local y arriendo - Diseñar el interior de la tienda - Diseñar e implementar sitio Web - Contratar servicios de publicidad - Contratar community manager - Realizar alianzas con artesanos y/u orfebres - Gestionar convenio con empresa de Delivery - Contratar Diseñador de accesorios - Contratar vendedores - Implementar club de beneficios - Postventa 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplia línea de accesorios de pueblos originarios: - Clásicos - Contemporáneos - Masivos - Customizados - Materiales diversos - Ubicación de la tienda - Sitio Web transaccional - Despacho a Domicilio - Retiro en tienda - Videos de la confección de accesorios - Club de beneficio - Arriendo de accesorios - Recompra de accesorios - Posventa - Atención personalizada y asesoría de imagen 	<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales - Publicidad en espacios públicos - Tienda física (autoservicio o personalizada) -Tienda Web - Google AdWords - Club de beneficios - Postventa 	<ul style="list-style-type: none"> - Mujeres trabajadoras. - 18 a 50 años - De la Región XIII - De las comunas de Santiago, Nuñoa, Providencia, Las Condes y Vitacura. - GSE C1a, C1b, C2 y C3. - Comprometidas con el medio ambiente y culturas originarias.
	<p style="text-align: center;">Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tienda física centro-oriente - Diseño interior de la tienda - Sitio web transaccional - Vendedora y asesoría de imagen - Diseñador de joyas y uso de impresora 3D - Amplio mix de accesorios de diseño de pueblos originarios - Alianza con artesanos y/u orfebres - Convenio con empresa de Delivery - Community manager 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tienda física centro oriente - Tienda Web transaccional - Redes sociales - Espacios públicos - Delivery 	
Estructura de Costos		Fuente de Ingreso		
<ul style="list-style-type: none"> - Arriendo - Gastos comunes - Remuneraciones - Servicios básicos - Servicios informáticos - Patentes - Mercadería (local o importada) - Aporte a una fundación de niños - Gastos de recompra y arriendo (limpieza y reparación) - Delivery (porcentaje para la empresa externa) - Materias primas para la fabricación 3D 		<ul style="list-style-type: none"> - Venta de accesorios femeninos de una amplia variedad - Venta de accesorios fabricados en 3D - Venta de accesorios provenientes de la recompra - Ingresos provenientes de la línea de accesorios para arriendo 		

Fuente: Elaboración propia

El CANVAS anterior es un resumen del modelo de negocio explicado en el [anexo N°7](#)

3.2. Ventaja Competitiva

Del análisis CANVAS del numeral anterior y su detalle en el [anexo N°7](#) se realizó un análisis VRIO de los recursos y actividades claves como se expone en la siguiente tabla:

Análisis VRIO					
Recurso / Actividad	Valioso	Rareza	Difícil de imitar	Organización	Ventaja Competitiva
Ubicación y ambientación de la tienda	Si	Si	Si	Si	Si
Diseños variados de accesorios de pueblos originarios exclusivos	Si	Si	Si	Si	Si
Customización de accesorios	Si	Si	Si	Si	Si
Atención especializada con asesoría de imagen	Si	Si	Si	Si	Si
Alianzas con proveedores artesanos y/o orfebres	Si	Si	Si	Si	Si
Servicios al cliente y postventa (asesoría, recompra y arriendo)	Si	Si	No	Si	Si
Colaboración a una organización de un pueblo originario	Si	Si	No	Si	Si
Video artesanos trabajando	Si	Si	No	Si	Si
Sitio Web transaccional y comunicacional	Si	No	No	Si	No
Informar a la comunidad nuevas tendencias de la moda	Si	No	No	Si	No
Club de beneficios	Si	No	No	Si	No
Despacho a domicilio	Si	No	No	Si	No
Canales de comunicación	Si	No	No	Si	No

Fuente: Elaboración propia

Del análisis anterior se observa que algunos recursos y actividades no son raros en un 38%, ni difíciles de imitar en un 62%, y los recursos y actividades que sustentan la ventaja competitiva representan un 62%. A su vez, los recursos y actividades que no son ventaja competitiva una vez integrados a los antes mencionados, hacen de Ñusta una tienda de accesorios de pueblos originarios única en su especie.

3.3. Descripción de la Empresa

Ñusta es una tienda de accesorios de moda dirigida a mujeres, cuya concepción viene dada en respuesta a que en Chile no se encuentran tiendas con productos que integren los diseños de pueblos originarios contemporáneos y clásicos, variedad de materiales en su confección, atención profesional, personalización de los productos y accesorios de alta gama facilitando la opción de arriendo de éstos y la recompra de accesorios.

En conformidad a lo anterior, la estrategia competitiva que se implementará es el enfoque por diferenciación, ya que la competencia por este mercado es menor y es posible satisfacer el deseo de diferenciación obtenido de la investigación de mercado. Las ventajas competitivas y sus fuentes fueron expuestas en el numeral anterior.

Dentro de las capacidades de la empresa para llevar a cabo la propuesta de valor, se consideran relevantes la formación de los emprendedores en las áreas comerciales, financieras, marketing y economía. Trayectoria profesional en empresas privadas y sector

público, el seguimiento de las tendencias en la industria desde hace cinco años, la observación de cómo ha crecido el mercado en la ciudad de Santiago (mall, estaciones de metro, paseos peatonales, etc.), el que es validado por la investigación de mercado, en donde el 100% de las encuestadas señaló que usa algún tipo de accesorio, el 83% manifiesta que considera importante el concepto de diseños exclusivos al momento de comprar, y del total de encuestadas el 66% señaló que compraría accesorios con diseños de pueblos originarios. Cabe señalar que las encuestadas presentan un alto grado de insaciabilidad en todo lo relacionado con productos de belleza que les permita individualizarse.

A mayor abundamiento, la luz de los antecedentes arrojados por la investigación de mercado, en lo relativo a la falta de una estrategia comercial en la oferta entregada por los artesanos y/u orfebres, y del análisis FODA [anexo N°8](#), se considera que existe un espacio en el mercado para llevar esta idea a cabo. En conclusión, se considera viable la implementación de una empresa que permita integrar las diferentes corrientes de moda de accesorios con diseños de distintos pueblos originarios de culturas latinoamericanas, que brinde una amplia oferta de accesorios disponibles en un solo lugar, los cuales serán de confección manual realizada por artesanos y/u orfebres de origen local o extranjeros, productos fabricados con tecnología 3D, atención personalidad entregando asesoría de imagen. A esto se sumarán los servicios de recompra, arriendo de accesorios, y la posibilidad de ayudar a una fundación de niños.

Misión

Proveer una variada colección de accesorios de moda de pueblos originarios, integrando servicios distintivos, con atención al diseño y a la calidad del producto, para sacar el mayor provecho de su belleza. Comprometidos con las personas que conforman la empresa y la comunidad.

Visión

Ser la empresa preferida por las mujeres cuando quieran resaltar su belleza utilizando accesorios de moda de pueblos originarios.

3.3.3. Valores

Pasión

Una empresa con pasión por lo que hace, constantemente aprendiendo de los cambios en los deseos de las mujeres, para materializarlos en sus productos y servicios.

Excelencia

Una empresa cuyo centro es el cliente, satisfaciendo sus deseos de resaltar su belleza mediante productos y servicios de calidad.

Integridad

Una compañía honesta y socialmente responsable con todos sus stakeholders.

Objetivo General

Satisfacer el deseo de diferenciación de las mujeres en el mercado de accesorios de moda y belleza mediante una propuesta integradora de productos y servicios que incorporen diseños provenientes de pueblos originarios.

Factores Críticos de Éxito

Es importante tener en cuenta que la extensión de línea de productos de pueblos originarios la personalización de accesorios, y su disponibilidad en un solo lugar, en una de las principales avenidas comerciales del sector centro oriente de Santiago, son los factores críticos de éxito, toda vez que si falta alguno de dichos elementos la empresa pierde su ventaja competitiva. Cabe recordar que la competencia directa se centra en la producción y venta de productos diferenciados de una línea de productos acotados. Por ejemplo, venta de accesorios de lapislázuli o solo productos clásicos de una etnia. Por otro lado, la investigación de mercado mostró una actitud positiva hacia los accesorios de pueblos originarios como fuente de diferenciación, y además de indicar que no existe un lugar único y permanente donde las clientas puedan encontrar dichos productos. En cuanto a los otros factores, como la atención, arriendo y recompra de accesorios, son factores que refuerzan el éxito de la empresa y permiten mantener la ventaja competitiva, pero no son determinantes del éxito, dado que, si falta alguno de los factores primeramente señalados, la compañía no se diferenciaría mayormente de la competencia.

Estrategia de entrada

La estrategia de entrada al mercado en la primera tienda y en el sitio web estará dada mediante la incorporación de una mayor variedad de productos, que incorporen diseños de distintos pueblos originarios clásicos y contemporáneos, que rescaten el valor de materiales menos desarrollados en el mercado interno tales como lana y madera, ofrecidos mediante una atención profesional. Además, incorporando el servicio de personalización de productos y accesorios de alta gama, y entregando la opción de arriendo y recompra de accesorios.

Al mismo tiempo la empresa utilizará las redes sociales y dispondrá de anuncios en espacios públicos cercanos a la tienda para hacerlos conscientes. Se utilizarán fotografías de una modelo ancla con accesorios con diseños de pueblos originarios (diseños exclusivos) y el nombre de la marca. En las redes sociales se utilizará Facebook para dar a conocer la marca, ganar visibilidad, fidelizar clientes y comunicar promociones. En Twitter se conocerá lo que se dice de la marca y se podrá dialogar con las clientas. En Instagram se darán a conocer los productos, se ganará visibilidad y se captarán nuevas clientas.

En una segunda etapa, la empresa utilizará principalmente las imágenes en la tienda y la experiencia de compra para hacerlos probar.

En una tercera etapa, la empresa enfocará sus esfuerzos en redes sociales y espacios públicos cercanos a la tienda para que la recuerden y se repitan la compra. Además, la empresa desarrollará un programa de acumulación de puntos para fidelizarlos (Club de beneficios). También se les comunicará las acciones de responsabilidad social empresarial con una fundación de niños. Se potenciará la comunicación bidireccional en las redes sociales y en la tienda entre la empresa y sus clientes

3.4. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global.

El presente plan de negocios contempla un análisis financiero a 5 años, sin embargo, no se descarta que una vez que la demanda aumente se considere la apertura de nuevas tiendas en lugares estratégicos de acuerdo a la preferencia de las clientas capturadas en una nueva investigación de mercado, incluidas otras ciudades del país. Y para una tercera instancia la instalación de Ñusta en Estados Unidos y Europa.

De la investigación de mercado se desprende que, para el mercado nacional el 56% de las encuestadas no considera importante el origen de fabricación de los accesorios. Dado lo

anterior, Ñusta dispondrá de una línea de productos más económica de nombre Asiri, que entregue la misma experiencia de los accesorios con diseños de pueblos originarios Ñusta, cuyo origen sea de países asiáticos como China e India, y será la línea de productos que mayor margen entregue. Se procederá previa gestión de negocios con un proveedor de calidad de uno de dichos países, en donde un diseñador especializado en accesorios de la empresa aporte diseños representativos de pueblos originarios.

Por otro lado, se consideran distintas estrategias de salida dependiendo de la situación. Por un lado, en el caso de diferencias de los emprendedores, alto nivel de endeudamiento y pérdida de participación de mercado, se considera la venta a un tercero de acuerdo al valor económico de la empresa. Por otro lado, en el caso de quiebra, se considera liquidar los activos a valor de mercado y/o valor de descuento según la premura.

3.5. RSE y Sustentabilidad

Ñusta ha realizado una evaluación de las prácticas en RSE, que le permiten conocer el estado de responsabilidad social identificando a quienes impacta o pudieran verse afectados por sus propias actividades, para mayor detalle al respecto ver [anexo N°9](#).

A su vez, en el [anexo N°3](#) del análisis PESTEL, se indica que los consumidores son más educados y exigentes en cuanto la responsabilidad social de las empresas, en relación a sus stakeholders, en este caso, principalmente, proveedores, artesanos y/u orfebres, clientes y trabajadores. Sumado a lo anterior, los emprendedores de Ñusta consideran relevante las comunidades de pueblos originarios donde se encuentran insertos los proveedores. Es por lo anterior que Ñusta deja de manifiesto alianzas estratégicas mutuamente beneficiosas con artesanos y/u orfebres, tanto en la asesoría para la obtención de fondos para producir como en la posibilidad de acercar sus productos a una mayor cantidad de personas en su tienda y sitio web.

Por otro lado, se considera entregar a una fundación que trabaje con niños un 1% de las utilidades del periodo para su bienestar (el [anexo N°19](#) muestra los estados financieros considerando esta donación y su efecto en ellos). En cuanto a sus clientes y trabajadores, se consideran precios y salarios justos, junto a atención y relaciones laborales integrales, respetuosas, honestas y dignas.

IV. Plan de Marketing

El presente acápite tiene como objetivo plasmar el plan de marketing de Ñusta a ejecutar, con el objetivo de crear intercambios satisfactorios para el mercado meta y la organización, considerando la identidad de la empresa, expresada en su misión, visión y valores.

4.1. Objetivos de Marketing

El presente plan de marketing se funda en 4 objetivos a lograr en el mercado meta, los cuales son específicos, medibles, alcanzables, realistas y definidos en el tiempo. A continuación, se detallan cada uno:

Participación

Dado los antecedentes de la investigación de mercado una tienda de las tres grandes cadenas atiende 2.500 personas mensuales aproximadamente. Considerando que esta es una pequeña empresa, y que los tres grandes actores se reparten gran parte del mercado, se estima una cuota de mercado mensual del 2% del entorno donde se ubicará la tienda para el primer año equivalente a 547 personas mensuales en promedio aproximadamente.

Lo anterior se logrará mediante las actividades claves relacionadas con las redes sociales y la utilización de anuncios en espacios públicos cercanos a la tienda. A medida que esas actividades claves tengan efectos se espera que las actividades de atención, personalización, post venta, newsletter, programa de fidelización, acercamiento con el artesano (video) y responsabilidad social empresarial, tengan un efecto positivo, pero de menor magnitud.

Para el segundo año se espera alcanzar un aumento del 20% de la demanda del primer año, para el tercer año alcanzar un aumento del 30% de la demanda del segundo año, para el cuarto año alcanzar un aumento del 39% de la demanda del tercer año, y para el quinto año alcanzar un aumento del 46% de la demanda del cuarto año. Se espera lograr lo expuesto mediante las actividades señaladas en el punto anterior. A partir del segundo año, dado que la empresa ya está presente en el mercado, se intensificarán las actividades de venta online y retiro en tienda, arriendo y recompra de accesorios. Lo anterior se enmarca en los resultados de la investigación de mercado, que señalan que el menor porcentaje de las transacciones se realizan en la web. Además, se intensificarán los arriendos y compras de accesorios usados, los cuales requieren de un mayor conocimiento de los clientes, dado

que estas modalidades de negocios están menos desarrolladas en la industria. Estos objetivos serán medidos a través del nivel de ventas mensuales por canal.

Posicionamiento

Generar una marca fuerte, asociada a una tienda innovadora en servicios, con extensión de línea de productos con diseños de pueblos originarios en un solo lugar, que permita el crecimiento y desarrollo de la empresa a nivel nacional, para posteriormente analizar una posible expansión al mercado internacional. Lo anterior será medido directamente cada 6 meses mediante estudios de mercado, encuestas, que permitirán conocer el lugar que ocupa la empresa en la mente de los posibles consumidores, e indirectamente con las variaciones de los ingresos mensuales, la observación de las actividades en redes sociales, la realización de encuestas de satisfacción, entre otras variables.

Satisfacción del Cliente

De la investigación de mercado se obtuvo que las mujeres realizan en promedio una compra al mes de algún accesorio de moda. Para medir este objetivo se consultará a cada clienta al momento de realizar su compra el grado de satisfacción en relación a su experiencia de compra (presencial o web) en temas relacionados a los productos y servicios comprados, con una breve encuesta con una escala de likert, además de algún comentario libre que desee hacer. Cabe mencionar que la encuesta es voluntaria y que una vez al mes los emprendedores analizaran los resultados para adoptar las medidas correctivas necesarias, con el fin de que la próxima vez la clienta tenga una mejor experiencia de compra.

Fidelización

Retención del cliente, tal como se señaló anteriormente, se instará a las clientas cuando realicen una compra presencial o web que se incorporen al programa de fidelización (Club de beneficios), en el cual acumulan puntos que podrán ser canjeados por productos en la tienda. Este permitirá a la empresa mantener una base de datos con la cual podrá enfocar mejor sus esfuerzos de comunicación. Lo anterior será medido mensualmente por los emprendedores, y así obtendrán el número de inscritos ese mes, la frecuencia de compra, tipo de productos que compra, entre otros, permitiendo adecuar la comunicación directa con los clientes que así lo deseen.

4.2. Estrategia de Segmentación

A continuación, en la siguiente tabla se muestran las necesidades y deseos que se obtuvieron de la investigación de mercado en la industria de accesorios de moda, las cuales

servieron de base para la definición de las variables de segmentación, junto al interés del equipo gestor en desarrollar un concepto diferente en la industria de accesorios de moda para mujeres, y la capacidad de llevarlo a cabo, que en su conjunto describen el segmento clientes de Ñusta que se resume en:

“Mujeres trabajadoras de 18 a 50 años, preocupadas y dedicadas por su presentación personal, que vivan en la Región Metropolitana (principalmente en Santiago, Ñuñoa, Providencia, Las Condes y Vitacura), de los GSE C1a, C1b, C2 y C3, y que se consideren comprometidas con el medio ambiente y culturas originarias”.

N° de variable	Variable de segmentación	Necesidad del cliente	Beneficio de los productos y servicios
1	Género femenino.	Necesidad de verse y sentirse bien, autoestima, valorarse.	Accesorios de pueblos originarios para aquellas que deseen usarlos.
2	Edad demográfica 18 a 50.	Verse bellas para los demás, están preocupadas acerca de lo que dicen las demás personas sobre ellas. Y desean productos diferenciados.	Productos inspirados en pueblos originarios de distintos materiales y atención personalizada.
3	Geográfica: Santiago, Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura.	Contar con una tienda próxima a su lugar de trabajo y/o domicilio.	Tienda ubicada en una avenida comercial en las comunas del centro oriente de la capital y de fácil acceso.
4	Clase social: Trabajadoras GSE C1a, C1b, C2 y C3.	Quieren verse bellas y diferentes, y pueden hacerlo.	Productos inspirados en pueblos originarios de distintos materiales y personalizados, con distintos tipos de servicios. Presencial o en la Web.
5	Estilo de vida psicográfico: Preocupadas y dedicadas por su presentación personal, en equilibrio con el medio ambiente y culturas originarias.	Un estilo integral que las haga destacar, respetando el medio ambiente y solidarizando con culturas originarias.	Variedad de productos diferenciados, personalizados, clásicos y contemporáneos, sustentables, incorporando asesoría de imagen.

Fuente: Elaboración propia

4.3. Estrategia de Producto/Servicio

Accesorios de pueblos originarios clásicos, de tamaño, forma y materiales tradicionales, de calidad de resultado superior, de producción artesanal a gran escala, duraderos, fiables, hipoalergénicos. Sistema de productos completo (Aros, anillos, pulseras, collares, tobilleras, colgantes, torques, brazaletes, pinches y broches)

Accesorios de pueblos originarios contemporáneos, de calidad de resultado superior, de producción artesanal a pequeña escala, duraderos, hipoalergénicos, fiables en cómo se ve, se siente y funciona el accesorio para la cliente. Sistema de productos completo (Aros, anillos, pulseras, collares, tobilleras, colgantes, torques, brazaletes, pinches y broches)

Accesorios de pueblos originarios masivos, de calidad de resultado promedio, de producción industrial a gran escala, durabilidad media, menor fiabilidad, hipoalergénicos.

Sistema de productos completo (Aros, anillos, pulseras, collares, tobilleras, colgantes, torques, brazaletes, pinches y broches).

Los sistemas de productos van a estar divididos en dos, Accesorios de pueblos originarios clásicos y contemporáneos agrupados bajo la marca Ñusta¹ y los Accesorios de pueblos originarios masivos bajo la marca Asiri², ambas marcas estarán subdivididas por el nombre de la etnia, y si se trata de un accesorio clásico o contemporáneo.

Para una mejor comprensión de los accesorios ver imágenes de éstos en [anexo N°10](#).

Accesorios customizados, de diseño flexible de acuerdo al deseo de la cliente, por lo tanto, es una pieza única, de calidad de resultado superior, duradero, hipoalergénicos, fiable en cómo se ve, se siente y funciona el accesorio para la cliente.

Arriendo de accesorios, de calidad de resultado alto, accesorios étnicos clásicos y contemporáneos, precisión y cuidado a lo largo del proceso, solo productos en stock para este fin.

Recompra de accesorios, de calidad de resultado alto, accesorios de pueblos originarios clásicos y contemporáneos, precisión y cuidado a lo largo del proceso, solo productos en stock para este fin.

Atención de calidad de resultado superior, para todos los productos de la tienda, precisión y cuidado a lo largo del proceso, autoservicio.

Post venta (garantía), problemas del accesorio, errores del vendedor o del servicio de entrega de calidad de resultado superior, para todos los productos, precisión y cuidado a lo largo del proceso.

Envío a domicilio de calidad de resultado alto, para todos los productos, por medio de una empresa tecnológica de envío de productos, velocidad, comodidad, precisión y cuidado a lo largo del proceso.

Empaquetado y etiquetado en bolsa de papel café y/o caja de cartón café con logo de la tienda (simboliza poder, lujo, sofisticación y autoridad, la reina empoderada con su corona).



¹ Del quechua, Reina del Imperio.

² Del quechua, Sonrisa.

Precios, tabla con rango de costos y precios de los accesorios de pueblos originarios clásicos, contemporáneos y masivos:

Lista de precios de productos											
Productos	Precios más bajos - línea Asiri			Precios más altos - línea Ñusta			Precios promedios ambas líneas			Márgenes	
	Costo Mínimo	Costo Máximo	Precio Mínimo	Costo Mínimo	Costo Máximo	Precio Máximo	Costo Mínimo	Costo Máximo	Precio promedio	Máximo	Mínimo
Collares	1.600	4.000	8.000	12.000	30.000	60.000	10.800	27.000	54.000	500%	200%
Brazaletes	1.600	4.000	8.000	12.000	30.000	60.000	10.800	27.000	54.000	500%	200%
Anillos	1.600	4.000	8.000	10.000	25.000	50.000	5.800	14.500	29.000	500%	200%
Pulseras	1.200	3.000	6.000	10.000	25.000	50.000	5.600	14.000	28.000	500%	200%
Colgantes	1.200	3.000	6.000	8.000	20.000	40.000	4.600	11.500	23.000	500%	200%
Aros	1.000	2.500	5.000	8.000	20.000	40.000	4.500	11.250	22.500	500%	200%
Tobilleras	1.000	2.500	5.000	8.000	20.000	40.000	4.500	11.250	22.500	500%	200%
Torques	1.000	2.500	5.000	8.000	20.000	40.000	4.500	11.250	22.500	500%	200%
Pinches	400	1.000	2.000	6.000	15.000	30.000	3.200	8.000	16.000	500%	200%
Broches	400	1.000	2.000	6.000	15.000	30.000	3.200	8.000	16.000	500%	200%

Fuente: Elaboración propia

4.4. Estrategia de Precio

Ñusta posee dos líneas productos de accesorios de diseño de pueblos originarios, la línea Ñusta que tienen carácter de productos Premium dado la inferencia precio-calidad que realizan las clientas, y la línea Asiri la cual tienen un carácter de productos más común y corriente. Reafirmando lo anterior, de acuerdo a la investigación de mercado los consumidores visualizan el precio como un indicador de calidad en especial cuando entregan estatus como beneficio. En este caso la competencia conformada por el grupo líder y seguidor de grandes tiendas poseen productos estandarizados y la fijación de precios es realizada con base en la competencia entre ellos, liderada por el grupo conformado por Lounge, Isadora y Umbrale. Por otro lado, el grupo de artesanos y/u orfebres poseen productos únicos y la fijación de precios es realizada con base a márgenes.

La estrategia de precios adoptada por Ñusta es mediante margen, es decir, se sumará un margen estándar al costo de cada grupo de productos.

El pago será posible mediante efectivo, débito y crédito, se aceptarán distintos medios y periodos de pagos, permitiendo a los consumidores adquirir accesorios aún si no lo pueden pagar en ese momento.

Existirá diferenciación de precio por canal, precio presencial y retiro en tienda, será precio único para las compras realizadas en dichas modalidades, no obstante, en la investigación

de mercado se observó que las empresas tecnológicas de transporte cobran entre un 15% a 30%, por lo cual al precio de una compra con envío a domicilio se le aplicará un recargo equivalente al costo de envío para Ñusta.

4.5. Estrategia de Distribución

Canal presencial, plano de la tienda en [anexo N°11](#), estará formado por fabricante (artesanos), minorista (Ñusta) y, consumidor y/o fabricante (Ñusta) y consumidor. Dicho canal permite compras al por menor, entrega inmediata y retiro en tienda al comprar por el canal web, en un comienzo existirá una sola tienda, que contará con el mix completo de productos y servicio completo (búsqueda-comparación-selección) si es requerido.

Canal web, estará formado por fabricante-minorista-consumidor y fabricante-consumidor, Dicho canal permite compras al por menor, tiempo de espera de acuerdo a la empresa tecnológica de transporte o retiro en tienda, además ese canal contará con el mix completo de productos, a excepción de accesorios customizados, autoservicio y atención.

La cobertura de la empresa es la región metropolitana y la empresa de transporte tecnológica opera también en la región metropolitana.

La ubicación de la tienda será en alguna de las comunas de Santiago, Providencia, Las Condes o Vitacura.

El Inventario contará con el mix completo de accesorios descritos anteriormente en la estrategia de productos y de acuerdo a la capacidad de producción del artesano y de la demanda por tipo de productos. Así mismo, el almacenamiento será en la tienda dado su volumen.

El transporte, será mediante entrega directa del proveedor o por medio de una empresa de transporte.

4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

De la investigación se desprende que al 55% de las encuestadas le gustaría informarse a través de las redes sociales, acerca de las novedades en accesorios, al 49% en espacios públicos y al 48% en las tiendas.

Dado lo anterior, en una primera etapa, la empresa utilizará las redes sociales y anuncios en espacios públicos cercanos a la tienda para hacerlos conscientes. Estos contarán con

fotografías de una modelo ancla con accesorios con diseños de pueblos originarios (diseños exclusivos) y el nombre de la marca. En una segunda etapa, la empresa utilizará principalmente las imágenes en la tienda y la experiencia de compra para hacerlos probar. En una tercera etapa, la empresa enfocará sus esfuerzos en redes sociales y espacios públicos cercanos a la tienda para que la recuerden y repitan la compra. Adicionalmente, la empresa desarrollará un programa de acumulación de puntos para fidelizarlos (Club de beneficios). Se les comunicará las acciones de responsabilidad social empresarial con una fundación de niños. Se potenciará la comunicación bidireccional en las redes sociales y en la tienda entre la empresa y sus clientes. La postventa, consistirá en cambio de productos dentro de los 30 días presentando la boleta de venta y en el mismo estado de conservación al momento de la compra. En las redes sociales se utilizará Facebook para dar a conocer la marca, ganar visibilidad, fidelizar clientes y comunicar promociones. En Twitter se conocerá lo que se dice de la marca y se podrá dialogar con las clientas. En Instagram se darán a conocer los productos, se ganará visibilidad y se captarán nuevas clientas.

En relación a la atención, ésta será entregada por una vendedora la cual será seleccionada por los dueños y capacitada formalmente en conocimientos de asesoría de imagen personal. Dentro de sus características personales más relevantes deberá poseer espíritu de servicio, transmitiendo entusiasmo y alegría por servir a las clientas guiándolas para lograr alcanzar el estilo que mejor les acomode.

Finalmente, esta estrategia tiene como objetivo, para la mujer, hacerlas brillar y destacar en su entorno. Sentirán tranquilidad espiritual al ser partícipes de aportar a las comunidades originarias, y que logren encontrar los accesorios de pueblos originarios que les permitan sorprender y sentirse más atractivas para ellas.

4.7. Estimación de Demanda, Proyecciones de Crecimiento Anual y venta año 1

Dado los antecedentes de la investigación de mercado una tienda de las tres grandes cadenas, o principales actores, atiende en un mes a 2.500 personas aproximadamente. Considerando que Ñusta es una pequeña empresa, y que los tres grandes actores se reparten gran parte del mercado, se aspira a una cuota de mercado mensual del 2% del mercado meta para el primer año equivalente a 547 personas mensuales en promedio aproximadamente, dado la disposición a pagar, la ubicación de la tienda y la estrategia de comunicación, entre otras.

Para el segundo año se espera alcanzar un aumento de 20% de la demanda del primer año, para el tercer año alcanzar un aumento del 30% de la demanda del segundo año, para el cuarto año alcanzar un aumento del 39% de la demanda del tercer año, y para el quinto año alcanzar un aumento del 46% de la demanda del cuarto año dadas las capacidades de la empresa, el conocimiento obtenido, las nuevas líneas de productos, el boca a boca, los objetivos de marketing establecidos, posicionamiento, satisfacción del cliente y fidelización, apoyados por las estrategias del plan de marketing.

La proyección se realizará a cinco años dada la velocidad de los cambios tecnológicos, los factores económicos, la inestabilidad socioeconómica de países latinoamericanos, que pueden repercutir en la economía y sociedad chilena.

A continuación, para mayor amplitud se expone la tabla de la estimación de la demanda por años, meses, semanas, días y horas.

Estimación de la Demanda					
Año	anual	mensual	semanal	diario	hora
1	6.565	547	137	23	3
2	7.879	657	164	27	3
3	10.242	854	213	36	4
4	14.237	1.186	297	49	5
5	20.785	1.732	433	72	8

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior, se sustenta en entre otros factores en que, en la investigación de mercado, todas las mujeres compran accesorios y están dispuestas a pagar entre \$5.001 y \$30.000 en cada compra realizada, cuya frecuencia está en el rango de entre 1 a 3 meses.

Por otro lado, y a modo de comprobación, el INE en su "Informe de Principales Resultados VIII Encuesta de Presupuestos Familiares de junio de 2018", muestra que el gasto promedio en prendas de vestir y calzado (que incluye los accesorios) para el periodo es de \$38.690 mensuales, en las capitales regionales.

Al mismo tiempo, el reporte de Nielsen sobre consumidores "POCKETS OF GROWTH" Latinoamérica de 2017, más del 30% de los Millennials y Generación X, están más preocupados acerca de lo que dicen las demás personas, y compran productos Premium para sentirse bien y exitosos. 5 de cada 10 están más abiertos a la innovación (productos que ofrecen o hacen algo que no existe en el mercado o que ofrece mejores funciones y/o desempeño), mientras que el 50% de los Baby Boomers y la Generación Silenciosa están más inclinados a pagar un poco más por productos que puedan ayudarlos a ser más saludables (orgánicos o naturales), sin embargo, esto varía en cada país.

Los Millennials que se encuentran entre los 21 a 34 años, están demandando productos para el cuidado del cabello 35%, higiene dental 34%, desodorantes 33%, cuidados corporales 31% y cosméticos 30%.

La Generación X que se encuentran entre los 35 a 49 años, están demandando productos para higiene dental 35%, cuidado del cabello 34% y cuidado corporal 34%.

De lo anterior se infiere que el concepto de apariencia física en Chile es muy relevante para nuestro segmento de clientes.

Respecto a cifras macroeconómicas el crecimiento del país esperado para 2019 es de un 3,5%, y la inflación se mantiene en el rango meta entre un 2% y 4%, el desempleo se mantiene cerca de equilibrio, los sueldos reales mantendrán su crecimiento, se espera que las colocaciones hipotecarias disminuyan y las de consumo y automotriz aumenten, augurando un escenario de estabilidad.

En cuanto al nivel poblacional en las comunas, no se aprecian indicadores que hagan pensar que sufrirán cambios importantes.

4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma

4.8.1. Presupuesto

En la siguiente tabla se muestra el detalle de los montos asignados a cada ítem del presupuesto de marketing, para el caso de la Redes Sociales se asumió costo cero debido a que será en una primera etapa responsabilidad del equipo gestor.

Presupuesto de marketing					
	Q1	Q2	Q3	Q4	Total Anual
Agencias					
de modelo	100.000	100.000	100.000	100.000	400.000
de publicidad	150.000	150.000	150.000	150.000	600.000
Sub total	250.000	250.000	250.000	250.000	1.000.000
Colaboradores					
Mantenedor web	150.000	150.000	150.000	150.000	600.000
Community manager	450.000	450.000	450.000	450.000	1.800.000
Sub total	600.000	600.000	600.000	600.000	2.400.000
Merchandising					
Volantes	90.000	90.000	90.000	90.000	360.000
Afiche en la tienda	120.000	120.000	120.000	120.000	480.000
Sub total	210.000	210.000	210.000	210.000	840.000
Posicionamiento web					
Google AdWords	50.000	60.000	70.000	80.000	260.000
Anuncios	250.000	200.000	150.000	100.000	700.000
Sub total	300.000	260.000	220.000	180.000	960.000
Información					
Videos y fotos	150.000	150.000	150.000	150.000	600.000
Sub total	150.000	150.000	150.000	150.000	600.000
Totales netos	1.510.000	1.470.000	1.430.000	1.390.000	5.800.000

Fuente: Elaboración propia

V. Plan de Operaciones

Considerando los variados aspectos en los cuales se fijan las exigentes clientas actuales al momento de comprar un accesorio que les permita diferenciarse en su entorno, Ñusta basa su estrategia de operaciones en seis dimensiones competitivas las cuales nacen de su propuesta de valor y se establecen para satisfacer a nuestro segmento cliente, estas son las siguientes: calidad, precio, velocidad de entrega, confiabilidad en la entrega, velocidad para introducir nuevos accesorios, y capacidad de la empresa de responder a aumentos o disminuciones de la demanda.

Por otro lado, dado que los productos de las líneas Asiri y Ñusta son proporcionados por proveedores externos, a éstos se les exigirá que cumplan con las siguientes dimensiones competitivas: calidad, precio, velocidad de entrega, confiabilidad en la entrega. Con el objetivo de asegurar una cadena de calidad superior al finalizar el proceso en la venta propiamente tal.

Se contará en esta etapa de lanzamiento con una tienda presencial y un sitio Web. El flujo de fabricación y compra de accesorios de pueblos originarios se sintetiza en:

PROCESO DE FABRICACIÓN Y COMPRA DE ACCESORIOS ARTESANALES				
Mes anterior			Mes 1	
Diseño y selección de accesorios para la nueva temporada,	Reunión de coordinación con Artesanos, entrega de los diseños y acuerdo del pago.	Comienza la fabricación y posterior entrega.	Recibe Ñusta los accesorios, los revisa, y los expone en los shadow boxes y mesones expositores.	Audita posibles quiebres de stock, determina la venta y el pago a Artesanos y se solicita reposición.

Fuente: Elaboración propia

Los flujos de venta de los canales presencial y Web se sintetizan de las siguientes formas:

Atención vendedora	Canal presencial	Autoservicio
Selección del producto		
Nuevo o Usado	Arriendo	Customizado
Paga en caja y retira		

Fuente: Elaboración propia

Canal Web	
Selección del producto	
Nuevo o Usado	Arriendo
Paga y selecciona envío o retiro en tienda	
Retira en tienda	Recibe en domicilio

Fuente: Elaboración propia

Las actividades de implementación tendrán una duración de 180 días comenzando el 26/01/2019 y finalizando el 15/10/2019, día en que se realizará la apertura de la tienda.

Los horarios de atención de la tienda son de lunes a viernes de 10:00 a 20: hrs. y sábados de 10:00 a 14:00 hrs. La dotación la integran 3 personas de planta: vendedora, diseñador administrador, y 2 externos: community manager y contador.

Para la etapa de crecimiento se considera aumentar la dotación de personal para las tiendas existentes en ese período.

El reclutamiento será interno, y las capacitaciones, para quienes lo requieran, serán realizadas en un instituto de educación superior de costo de la empresa o SENCE.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de Negocios.

VI. Equipo del Proyecto

El equipo gestor del proyecto lo conforman dos emprendedores aspirantes a MBA, que mantienen contactos vigentes con personas pertenecientes a instituciones financieras e inmobiliarias, poseen las competencias para la administración de personas y empresas, tal cual los señalan sus resúmenes profesionales, ambos poseen formación en las áreas comerciales, financieras, marketing y economía, trayectorias laborales en empresas privadas y del sector público que constituyen las capacidades necesarias para poder llevar a cabo el proyecto, junto a alianzas estratégicas con Artesanos proveedores de accesorios con diseños de pueblos originarios, y una empresa en el exterior de producción masiva de accesorios ubicada en China o India.

En cuanto a la estructura organizacional de Ñusta corresponde a una Estructura Simple porque es una pequeña empresa y de esta forma es más rápida en la toma de decisiones y soluciones. En esta etapa cuenta con 3 personas de planta que son la vendedora, el diseñador, y el administrador socio de la empresa.

No se descarta el aumento de la dotación bajo el escenario de escalabilidad.

Con relación a los costos mensuales por concepto de compensaciones e incentivos, a continuación exponemos una tabla resumen que incluye el sueldo base bruto, remuneración variable por ventas, Colación, movilización por colaborador:

Costos por Remuneraciones					
Colaborador	Sueldo base	Sueldo variable	Colación	Movilización	Total general
Vendedora	301,000	100,000	60,000	38,400	499,400
Diseñador	301,000	180,000	60,000	38,400	579,400
Administrador	700,000	-	-	-	700,000
Totales	1,302,000	280,000	120,000	76,800	1,778,800

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, los costos por servicios externos mensuales son generados por los servicios prestados por el Contador y el Community manager, los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Costos por Prestación de Servicios	
Colaborador	\$
Contador	100,000
Community manager	150,000
Totales	250,000

Fuente: Elaboración propia

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de Negocios.

VII. Plan Financiero

Dada la estabilidad de la economía de nuestro país en los últimos años, se infiere que en este año los índices macroeconómicos no sufrirán variaciones importantes, hacia una dirección u otra, que afecten los cálculos y proyecciones de este plan de negocios. Ahora bien, según las estimación de la demanda para 5 años equivale al 2% del mercado para el primer año, y el monto de \$15.000 promedio en la compra de accesorios la estimación de ingresos netos totales para los cinco años es:

Estimación de ingresos M\$	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Total ventas netas en M\$	100,592	124,332	166,480	238,349	358,430

Fuente: Elaboración propia

Los estados de resultados, en totales, proyectados a cinco años en M\$ son:

Estados de Resultados M\$	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas netas	100,592	124,332	166,480	238,349	358,430
Costo de ventas	25,605	31,648	42,377	60,671	91,237
Margen de Contribución	74,987	92,684	124,103	177,678	267,193
EBITDA	5,057	19,755	47,984	97,967	182,896
EBIT	- 6,851	9,146	38,575	97,142	182,071
Utilidad neta antes de impuesto	6,851	9,146	38,575	97,142	182,071
Utilidad después de impuesto	- 6,851	6,677	28,160	70,914	132,912

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de la tasa de descuento del proyecto a 5 años se consideró el premio por liquidez (3%) y premio por startup entregado por la Universidad de Chile (3%), el beta patrimonial sin deuda (0,75) y el premio por riesgo de mercado (6,94%) del sitio Web adamodar, la tasa libre de riesgo a 5 años del banco central (3,60%), determinando que el Costo de Capital es de 14,81%. Y para el caso de la tasa de descuento del proyecto al infinito es de 15,69%, para su cálculo la única cifra que varió fue del banco Central 4,48% a 30 años. Dado lo anterior el VAN del proyecto a 5 años asciende a M\$85.573, la TIR es de 21,98%, y el Payback es en el mes 9 del año 3.

El capital de trabajo se determinó bajo el método de déficit acumulado máximo, determinando que para el mes 5 del año 1 se produce el máximo déficit ascendente a M\$14.140, monto que corresponde a la inversión en capital de trabajo.

Finalmente, el financiamiento será con recursos propios en un 100%, y los ratios financieros de mayor trascendencia se exponen a continuación:

Ratio	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Margen Bruto	74,55%	74,55%	74,55%	74,55%	74,55%
ROE	- 16,77	14,04%	37,20%	48,37%	47,55%
Margen de utilidad	- 6,81	5,37%	16,91%	29,75%	37,08%

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de Negocios.

VIII. Riesgos Críticos

Con relación a los riesgos críticos se puede señalar que desde el punto de vista estratégico interno existen 2 riesgos a considerar, de los cuales el más relevante es “no contar con un local en la ubicación adecuada”, para mitigarlo la tienda se abrirá solo si existe el local adecuado.

En cuanto a riesgos financieros este está dado por “déficit de flujo de caja”, para mitigarlo se llevarán a cabo controles diarios y semanales del nivel de ingresos con miras a tomar acciones correctivas en aquellos casos que se detecten desviaciones, tales como disminuir costos, gastos, etc.

Por otro lado desde el punto de vista del marketing también existe un riesgo que es “no cumplir las metas de venta”, para mitigarlo se realizarán controles diarios y semanales para detectar desviaciones oportunamente y realizar acciones correctivas para encausarse.

Ahora bien. En el ámbito de RRHH también existe un riesgo “no encontrar en el mercado un diseñador con conocimientos en tecnología 3D”, para mitigarlo disponer de la opción de capacitación.

Por último, en el área operacional el riesgo está dado por “el poder negociador de los proveedores” con relación a no cumplir las condiciones de lo acordado, para mitigarlo el objetivo es contar con alianzas estratégicas tan amplias como la situación lo permita, para así tener respuesta rápida ante eventuales diferencias.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de Negocios.

IX. Propuesta Inversionista

Se considera la opción de invitar a un inversionista a participar del proyecto Ñusta para lo cual será necesario que posea experiencia en el ámbito de la moda de mujeres, específicamente en lo relacionado con los accesorios de belleza, con el objetivo que ayude al desarrollo y futuro escalonamiento del negocio.

Con la finalidad de hacer atractiva la iniciativa antes descrita para el inversionista, y de no perder el control los socios, el inversionista podrá acceder entre un 5% y 30% de la propiedad de Ñusta, equivalente a M\$3.611 o M\$21.666 respectivamente.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de Negocios.

X. Conclusiones

De la investigación de mercado realizada se determinó que la industria de accesorios de moda para mujeres en Chile es muy competitiva y se encuentra representada por tres grandes grupos. En el primero se encuentran las grandes cadenas de retail con sus marcas propias. Éstos ofrecen productos homogéneos, con baja o nula diferenciación tanto en diseño como en precio, y no ofrecen la alternativa de customización, ni de los servicios de arriendo y recompra de accesorios. En cuanto al origen de éstos son importados desde China e India. En el segundo grupo se encuentran aquellas tiendas con un modelo similar al anterior, tienen presencia en grandes centros comerciales, pero con una participación menor. El tercer grupo se subdivide en dos grupos de artesanos, el primero goza de baja visibilidad ya que ofrecen sus productos solamente en sus talleres artesanales; la ubicación de éstos no es la óptima, se encuentran relegados a lugares apartados de las grandes avenidas que concentran tiendas de moda y grandes centros comerciales. El modelo de negocio se basa principalmente en ofrecer un servicio diferenciador al momento de la venta, consideran el propio sello del Artesano, diferenciándose así de los accesorios más comunes fabricados en serie que vende el retail. El segundo grupo de Artesanos es aún menos visible ya que no cuentan con ninguna tienda y se ubican por lo general en lugares apartados de las grandes urbes, vendiendo sus productos a artesanos de la capital y en ferias estivales de sus lugares de residencia. El modelo de negocio es básico y consiste en producir y vender los accesorios necesarios que les permitan vivir.

La investigación también determinó que existen nichos atractivos que disponen de espacio para crecer y escalar. Dentro de estos nichos se encuentran aquellas mujeres que cuentan con ingresos, son muy preocupadas por su presentación personal, responsables con el medio ambiente y con culturas originarias, consideran los productos cuyo origen es de pueblos originarios como un arte, un estilo de vida.

Para poder satisfacer los deseos del nicho descrito anteriormente, es necesario establecer algunos objetivos para alcanzarlo, como son lograr alcanzar una Participación del 2% del mercado meta, mediante el uso intensivo de redes sociales y anuncios en espacios publicitarios cercanos a la tienda. El Posicionamiento a través de una marca fuerte, asociada a una tienda innovadora en servicios única en Chile. La fidelización, creando un programa que les permita acumular puntos y poder canjearlos por productos o donarlos a la fundación abrázame. Y por último el objetivo de Satisfacción al Cliente.

Bibliografía

Banco Central de Chile, informativo diario de operaciones financieras nacionales; Tasas bonos en pesos. <https://si3.bcentral.cl/informativodiario/secure/main.aspx>.

Banco Central, Indicadores de comercio exterior primer trimestre 2018, págs. 57 a 59.

Banco Central, Informe de Política Monetaria diciembre 2018, págs. 27 a 42.

Banco Central, Resultados de la Encuesta sobre créditos bancarios del tercer trimestre del 2018, págs. 1 a 4.

C. Maquieira V. Finanzas Corporativas, Teoría y Práctica, primera edición 2015. Capítulo 4 "Modelo de Valoración de Inversión"; págs. 100 a 135.

Centro de estudios del retail (CERET), informe de Calidad de Servicio en la Industria del Retail en Chile, 2011; págs. 6 a 14.

Diario estrategia, Resultados 2017: Tres grandes del Retail concentraron el 94% de las ganancias y 95% de los ingresos del sector, 2018.

El Mercurio, Pequeño y mediano comercio concentran menos de un 15% del mercado de consumo, 2018.

El Observador, ¿Qué porcentaje se llevan las apps por la comida que pedís por delivery?, 2018.

Feller Rate, CENCOSUD S.A. Informe de clasificación, junio 2018, págs. 1 a 10.

Feller Rate, Ripley Chile S.A. Informe de clasificación, junio 2018, págs. 1 a 7.

Feller Rate, SACI Falabella Informe de clasificación, agosto 2018, págs. 1 a 8.

Fuente Estudios Damoradan.

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html.

Icare, Indicador Mensual de Confianza Empresarial, 2018. págs. 5-6-13-16-17.

Instituto Nacional de Estadísticas, Entrega final CENSO 2017, 2017. <https://www.censo2017.cl/>.

Instituto Nacional de Estadísticas, Informe de Principales Resultados VIII Encuesta de Presupuestos Familiares de junio de 2018, 2018. págs. 21 a 29.

M360.cl, ¡Prepárate! Estas son las tendencias en moda que marcarán este verano, 2017.

N. Sapag, R. Sapag y J. Sapag. Preparación y Evaluación de Proyectos, sexta edición 2014, capítulos 12, 13, 14 y 15.

Nielsen, POCKETS OF GROWTH Latino América, 2017, págs. 4, 18 a 20.

P. Kotler y K. Keller, Dirección de marketing, decimocuarta edición, 2012, capítulos 2, 4, 8, 9, 12, 14 y 15.

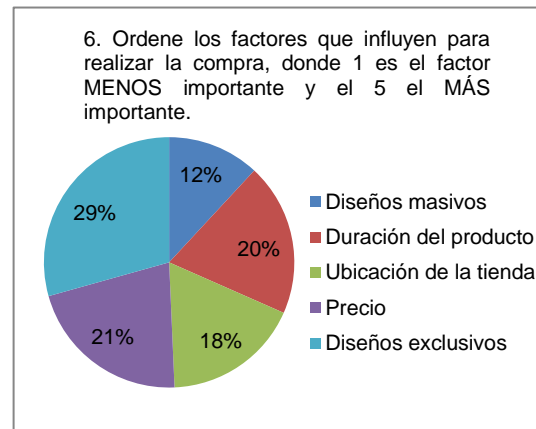
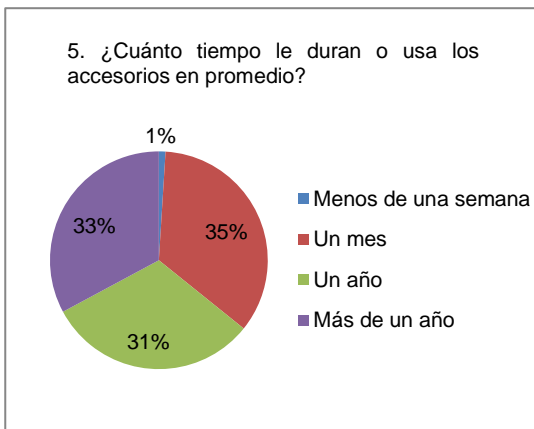
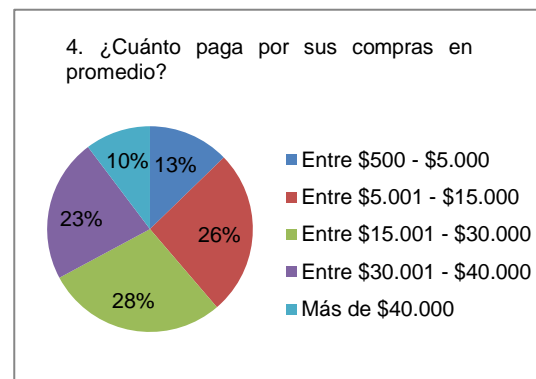
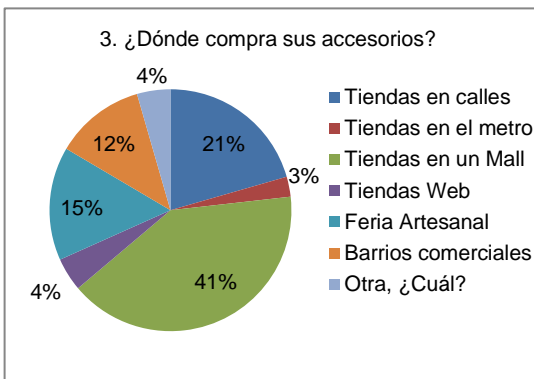
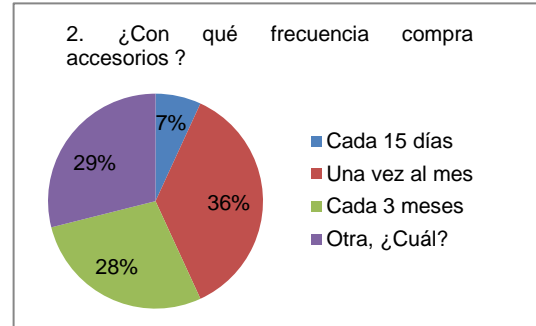
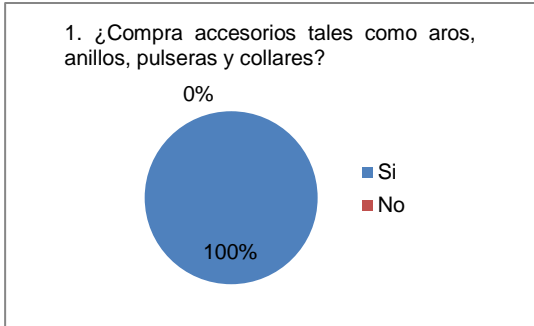
R. Chase, F. Jacobs y N. Aquilano. Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros, duodécima edición 2009., capítulo 2.

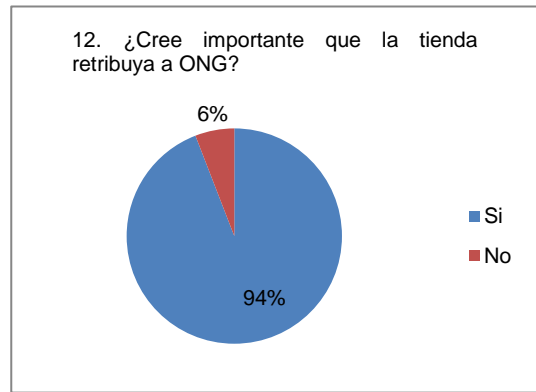
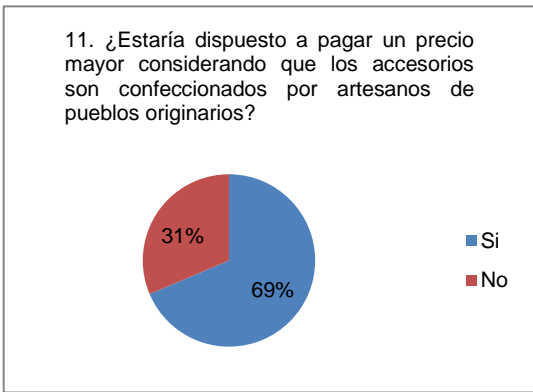
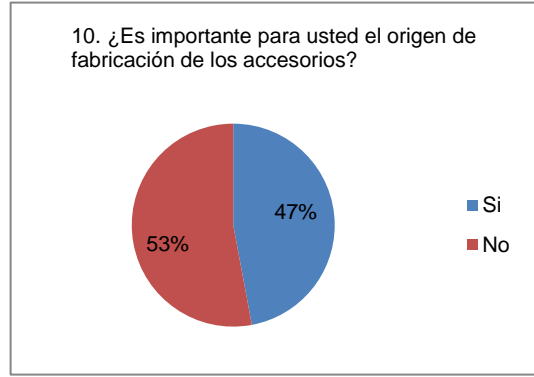
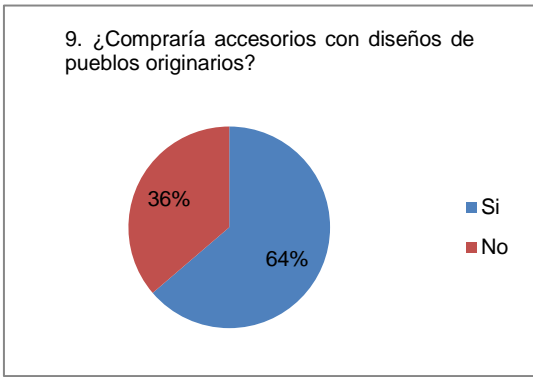
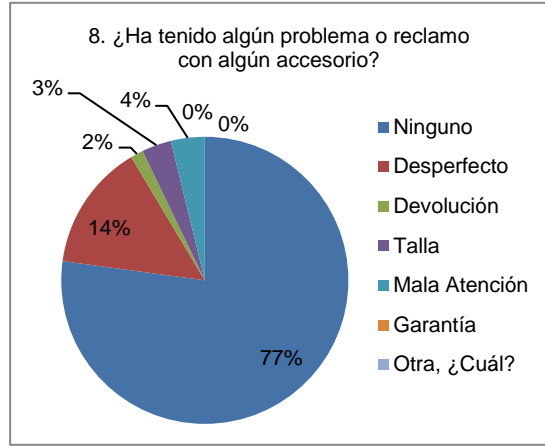
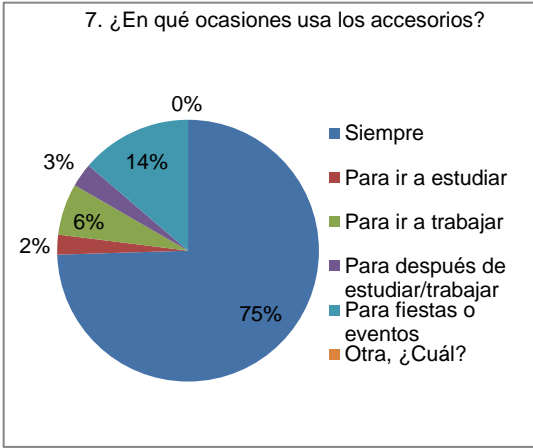
Ripley S.A., Presentación Credicorp Capital XVI Andean Investor Conference Lima, 2018, pág. 8.

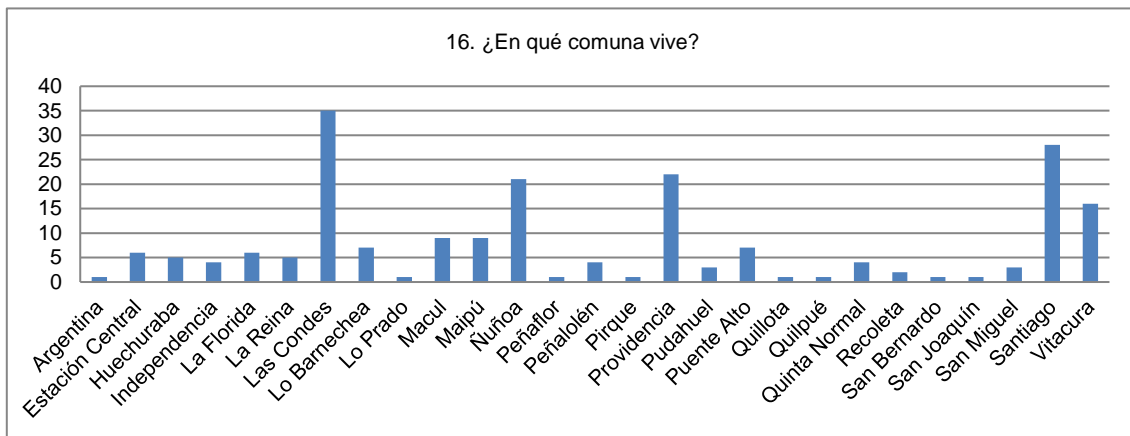
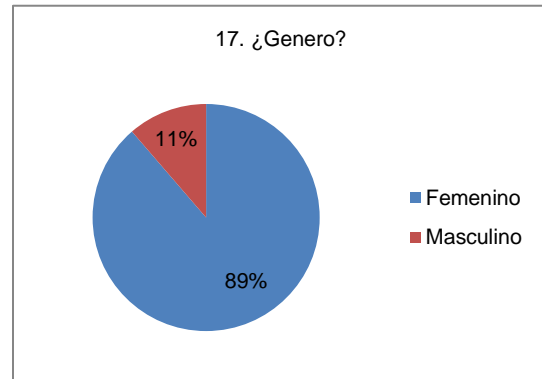
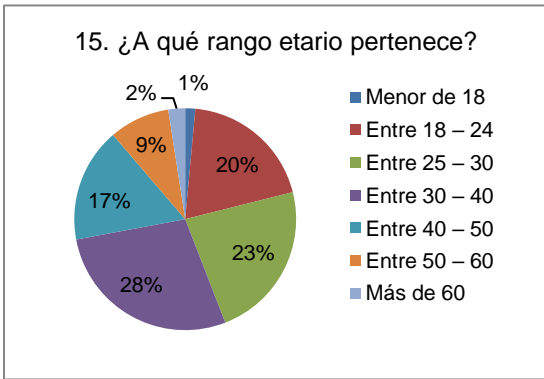
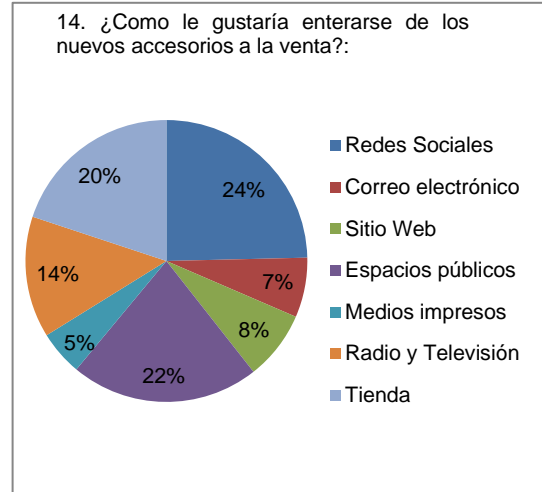
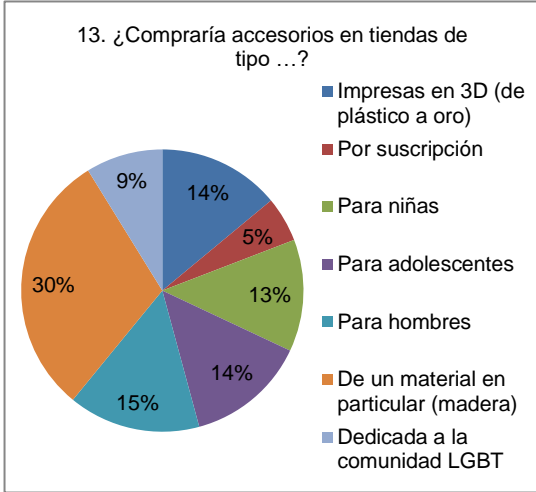
S. Robins y T. Judge. Comportamiento Organizacional decimoséptima edición 2017, capítulo 15.

Anexos

1. Resultados Investigación de Mercado







2. Macroentorno

Del análisis macroeconómico del Informe de Política Monetaria diciembre 2018 del Banco Central, el consumo privado mostró una tasa de crecimiento real anual de 3,8% en el tercer trimestre, manteniendo su mayor impulso que en años previos. El consumo privado habitual continuó creciendo a tasas anuales similares en el tercer trimestre. En particular, en la parte de servicios aumentaron todas las partidas, en tanto que, en la de bienes no durables (2,2%; 2,1% en promedio en el primer semestre) sobresalió la mayor demanda de alimentos, así como de vestuario y calzado.

En esta misma línea, varios antecedentes señalan que el consumo volverá a crecer a tasas similares a la expansión del PIB, y que las importaciones de este tipo de bienes se encuentran en niveles elevados, mientras las colocaciones de consumo, junto con las comerciales, se han recuperado este año. Lo anterior, se condice con lo reportado por la Encuesta de Crédito Bancario (ECB) del tercer trimestre, que da cuenta de una demanda crediticia que en general se ha fortalecido, incluida la de los hogares. Por otro lado, las perspectivas del comercio medidas por el Indicador mensual de Confianza Empresarial se mantienen optimistas, mientras las expectativas acerca de la situación futura personal se encuentran entre sus valores más altos en varios años.

Ahora bien, en el caso de que ocurriese un escenario en que el consumo sea menos dinámico de lo previsto en el escenario base durante el 2019, el crecimiento sería de un punto porcentual menor al proyectado, lo que de todos modos constituye crecimiento.

En cuanto al análisis industrial, el Informe de Percepciones de Negocios de noviembre de 2018 del Banco Central menciona que, en el comercio, los entrevistados del retail señalan que si bien los niveles de ventas han mostrado alguna mejora a lo largo del año, las cada vez más habituales políticas de descuentos, promociones y precios de liquidación han mantenido, y en algunos casos reducido, los ticket promedio de venta, por ello las ventas de vestuario y calzado han debido focalizarlas en marcas propias, pues poseen mejores márgenes.

Por otro lado, el retail da cuenta de ventas mixtas, encontrándose la mayoría por debajo de lo previsto. Varios señalan ventas por un menor ticket promedio, en lo que se conjuga una caída de las visitas de turistas argentinos y la preferencia por artículos de precio más bajo.

Por otra parte, el informe señala que el canal de ventas por internet cada vez está cobrando mayor relevancia frente al presencial. Por esto, algunos entrevistados han destinado

mayores recursos para agregar esta plataforma de ventas o para introducir mejoras tecnológicas tendientes a reforzar este canal.

En cuanto a los costos, la gran mayoría de los entrevistados no indica grandes cambios en el valor de los insumos, aunque indican incrementos en el precio del petróleo y sus derivados. Respecto del tipo de cambio, más allá de algunos casos puntuales, sus movimientos no se han reflejado en ajustes de precio. Así, los precios de venta siguen contenidos. Además, de acuerdo con los entrevistados, la competencia continúa elevada, los inventarios se mantienen altos en algunos sectores y existe capacidad ociosa para aumentar las ventas o la producción. Agregan que las plataformas digitales también ejercen presión a la baja en los precios con el fin de volverse más competitivos, a la vez que facilita la entrada de nuevos actores en los mercados.

Ahora bien, en cuanto a los ingresos, según los datos entregados por la VIII Encuesta de Presupuesto Familiares, la cual muestra información sobre el gasto promedio de los hogares según zona de estimación, da cuenta de que el gasto promedio de los hogares en el Gran Santiago (excluyendo arriendo imputado) es de \$1.243.155.

En lo relativo al consumo, el reporte de Nielsen sobre consumidores “POCKETS OF GROWTH” Latinoamérica de 2017 señala que más del 30% de los Millennials y Generación X, están más preocupados acerca de lo que dicen las demás personas, y que compran productos Premium para sentirse bien y exitosos. 5 de cada 10 están más abiertos a la innovación, en tanto que el 50% de los Baby Boomers y la Generación Silenciosa están más inclinados a pagar un poco más por productos que puedan ayudarlos a ser más saludables. Sin embargo, esto varía en cada país.

Según el referido reporte, los Millennials que se encuentran entre los 21 a 34 años, están demandando productos para el cuidado del cabello 35%, higiene dental 34%, desodorantes 33%, cuidados corporales 31% y cosméticos 30%. La Generación X que se encuentran entre los 35 a 49 años, están demandando productos para higiene dental 35%, cuidado del cabello 34% y cuidado corporal 34%. De lo anterior se infiere que el concepto de apariencia física es muy relevante para nuestro segmento de clientes.

Según el sitio Moda 360, con información de Google Trends, 3.9 millones de búsqueda se realizan mensualmente en Chile sobre la moda. Moda es un concepto amplio que se entiende como outfit -o sea, ropa, calzado y accesorios-. Para la oportunidad de negocio, este informe se centra en los accesorios, ya que estos son todo para cerrar de manera

perfecta un look. Las búsquedas en Google que se generan desde los smartphones lo confirman, creciendo 30% año a año e impulsando fuertemente el crecimiento de la categoría y, junto a los relojes, suman casi 70% de las búsquedas. Según el sitio, los accesorios más buscados son joyería, relojes, óptica, carteras y bolsos.

Las personas al realizar sus búsquedas no discriminan por tienda o marca. El 66% de las búsquedas de accesorios se hacen sin mencionar una marca por lo que es difícil establecer un líder claro.

3. Análisis PESTEL

ÁMBITOS	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDAD	CONCLUSIÓN
Político	<ul style="list-style-type: none"> - En la actualidad Chile posee estabilidad política. - Soporte político para la globalización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con la normativa legal chilena con los países con los cuales se hacen negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen las condiciones para crear y desarrollar negocios. - Aprovechar las ventajas arancelarias con otros países. 	En el ámbito político, económico y legal se aprecia estabilidad en el corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, en los últimos años han surgido nuevas fuerzas políticas más radicalizadas que de incrementar su participación en alguno de los tres poderes la estabilidad política podría verse deteriorada.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Existe estabilidad económica (inflación controlada, bajo desempleo, banca regulada, balance estructural) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con la normativa económica (SII, Tesorería, Aduana, Municipalidad). - Cumplir con la normativa laboral (Dirección del Trabajo, AFP'S, Salud). 	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo privado estable y creciente. - Fuerza laboral migrante de países de la región. - Plataforma para el resto de la región. 	En la actualidad el cliente se ha vuelto más exigente lo que genera una obligación para la empresa conocerlo y entenderlo, para hacer de sus gustos y preferencias una guía que sirva de carta de navegación en el desarrollo de los productos actuales y nuevos.
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Un consumidor más educado y exigente en términos de: sus derechos, calidad de los productos o servicios, calidad en la atención, beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser responsable socialmente e incorporar a las comunidades que participan en el negocio, clientes y trabajadores. - Customizar los productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Migración (existe un sector de mujeres que se preocupa de su belleza presionando a que la demanda aumente. Mayor aprecio por lo originario) - Se valora el emprendimiento. 	En la actualidad el cliente se ha vuelto más exigente lo que genera una obligación para la empresa conocerlo y entenderlo, para hacer de sus gustos y preferencias una guía que sirva de carta de navegación en el desarrollo de los productos actuales y nuevos.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Que las ventas se desarrollen principalmente por Internet. - Obsolescencia y deterioro de maquinarias. - Productos no sean hipoalergénicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con los recursos humanos y técnicos que permitan el desarrollo eficiente de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Customizar diseños. - Incorporar tecnología de punta. - Amplia variedad de proveedores y productos en Chile y el extranjero. 	Dada la naturaleza de la empresa, la tecnología no es una ruta crítica o factor determinante en el negocio. No obstante, se incorporará uso de tecnología para facilitar la customización de los productos.
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> - Productos de origen animal no sean demandados. - Uso sustentable de los recursos naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> - En ausencia de normativa legal, la empresa debe autorregularse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover el respeto con el medio ambiente, detallando en las etiquetas de los productos el origen y tratamiento de las materias primas. 	Para la empresa es de mucha importancia estar involucrada en el ámbito ecológico, dada la relevancia que han tomado en la sociedad temas tales como el maltrato a los animales, la explotación minera, y los territorios de pueblos originarios.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio de uso de suelo. - Cambios a la Ley de Protección de Datos Personales (Ley N°19.628) - Cambios a la Ley de Protección de los Derechos de los Consumidores (Ley N°19.496) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con todo lo legal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar los conocimientos para obtener beneficios a través de los programas de financiamiento público, para los proveedores. 	Cumplir y mantenerse al día con las normativas del país y aprovechar las instancias concursables que ofrece el Estado chileno, para los emprendimientos.

Fuente: Elaboración propia

4. Fuerzas de Porter

a) Rivalidad entre los competidores

De las investigaciones de mercado se determinó que la rivalidad entre los competidores en la industria de accesorios para mujeres es alta. Se encuentra dominada por tres grandes actores, Lounge asociado con Falabella, Umbrale a CENCOSUD (Paris y Johnson), e Isadora a Ripley; cuyos resultados en 2017 concentraron el 94% de las ganancias y 95% de los ingresos del sector según indica el diario Estrategia en su edición del 03/04/2018, el que es coincidente con los informes de clasificación de las sociedades SACI Falabella, Ripley Chile S.A. y CENCOSUD S.A. de Feller Rate Clasificadora de riesgo 2018.

Por otro lado, en la actualidad los accesorios de moda vendidos por estas tres grandes cadenas de retail y el grupo de tiendas seguidor de menor tamaño (Tatiene, Humana y Vía Uno) y pequeños empresarios, son productos homogéneos con baja diferenciación tanto en diseño (materiales y formas) como en precio. Los formatos de tiendas presentan sus productos agrupados en simples paneles de lamas, sin resaltar las características de cada uno de ellos. La publicidad se realiza principalmente en la misma tienda y redes sociales, incorporan modelos desconocidas que poseen características de “belleza” actual. El servicio entregado se materializa a través de autoservicio.

Dentro del 5% restante de los actores se encuentran tiendas de menor tamaño (Tatiene, Humana y Vía Uno) y pequeños artesanos y/u orfebres independientes que satisfacen una demanda residual dado la especificidad de su trabajo, a entender, accesorios de un pueblo originario en específico o material diferenciador, no apreciándose escalabilidad en ellos.

En cuanto a la competencia de artesanos y/u orfebres no se aprecia una estrategia de competición clara, más bien están focalizados en satisfacer a sus segmentos de clientes según los atributos de sus productos, los cuales acceden a ellos principalmente por el boca a boca, por la ocasión u oportunidad que el comprador lo encuentre, y en contados casos a través de internet. En cuanto a los costos, estos se mantienen constantes dado que son materiales no nobles, y difícilmente experimenten aumento que afecte la productividad. Lo más relevante en algunos casos se circunscribe al arriendo del local. No existen mayores barreras de entrada o de salida más allá de las emocionales dado lo que los accesorios representan para ellos.

b) Amenaza Nuevos Competidores

De la investigación de mercado se determinó que las barreras a la entrada son bajas. No se aprecia lealtad a una marca específica en las grandes tiendas. Se observan economías de escala. En cuanto a los costos e inversión son similares entre ellos, pero diferente al grupo de actores pertenecientes al 5%. No existe una diferenciación en los productos. El canal de distribución es amplio, directo, indirecto, Web.

Por otra parte, entre los artesanos y/u orfebres no existen economías de escala, los costos e inversión son similares entre ellos, pero diferentes al segmento líder que conforman el 95%, a excepción del costo en arriendo, sujeto a la ubicación. Existe una diferenciación en los productos de acuerdo a las destrezas del artesano y/u orfebre y el material en que trabaje, el canal de distribución es directo y poco desarrollado. Con relación a los temas legales no existen impedimentos para el desarrollo de una empresa de esta naturaleza.

c) Poder de Negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo. Para el caso del grupo líder de empresas y el grupo seguidor, de productos no diferenciados, dado que sus principales proveedores son empresas de origen chino e indio cuyos mercados son atomizados, muy competitivos y de precios bajos, estos no pueden ejercer algún grado de poder ya que los actores de este grupo pueden cambiarse fácilmente de proveedor con mejores condiciones comerciales.

Por otra parte, el poder de negociación de los proveedores en el grupo de los artesanos y/u orfebres es medio o bajo, dependiendo de la especificidad de su trabajo. Sin embargo, en esta industria los competidores son los mismos que los productores, es decir están integrados hacia adelante, con poca capacidad para desarrollar una estrategia ad hoc que les permita escalar sus negocios. Cada uno está especializado en su producto según los materiales y su cultura. Aquellos consultados en la observación de campo señalaron que están abiertos a oportunidades de colaboración. A pesar de ello las experiencias a esta fecha no han sido satisfactorias dado que el socio competidor no genera un valor agregado a la relación, solo revende los accesorios concentrándose en la venta de sus productos, replicando el mismo modelo de negocio, sin estrategia definida.

d) Amenaza de productos y Servicios Sustitutos

De la investigación de mercado se concluyó que existe una amplia gama de productos sustitutos, compuestos por una parte por empresas que disponen de una amplia red de locales comerciales visibles y accesibles con productos y precios estandarizados, tales como el grupo líder, que demuestran trabajar en segmentos de clientes específicos los cuales conocen ampliamente y poseen estrategias para desarrollar estos segmentos y escalar sus negocios. También la industria está compuesta por otros participantes que no poseen estas características y su objetivo es satisfacer la demanda residual.

Por otra parte, el cliente de estos sustitutos no manifiesta lealtad de marca a excepción de una tienda dirigida al segmento prejuvenil (Todomoda). Además, se determinó que el 83% de las encuestadas considera importante los diseños exclusivos a la hora de comprar. Es relevante señalar que los productos sustitutos son masivos, de baja diferenciación y estandarizados.

e) Poder de Negociación de los Clientes

De la investigación de mercado se determinó que: existen muchos competidores, no existen compras en grandes cantidades de productos como tampoco alguna que genere un porcentaje representativo de las ventas y que dependa de un solo comprador, actualmente la comunicación con los clientes es escasa y no por los medios que ellos señalan en la encuesta, quienes principalmente desean conocer la oferta de productos a través de redes sociales y en la propia tienda. Sumado a lo anterior las encuestadas señalaron que los clientes desean mayormente diferenciarse, no existiendo lealtad de marca, ni atención personalizada.

f) Creación de Valor Complementadores

De la investigación de mercado, se puede señalar que la creación de valor de parte de los complementadores a esta industria son empresas que se dedican a la fabricación de accesorios de moda complementarios como carteras, bolsos, zapatos, mantas, sombreros, vestuario, etc. Para el caso de artesanos y/u orfebres también podrían ser las industrias de perfumería y bellezas nativas, de origen natural y fabricado en base a plantas nativas, como por ejemplo canelo, laurel, palo de pimiento, etc.

Respecto a las barreras de entrada y salida de la industria, en ambos casos son bajas dado que es una industria altamente competitiva y no existen restricciones al ingreso, no son

necesarias economías de escala, la inversión en capital no necesariamente es alta, existe libre acceso a los canales de distribución, y no existe ningún tipo de proteccionismo. En cuanto a las barreras de salida los bienes no son específicos para esta industria, los costos de liquidación o cierre son bajos, los competidores pueden absorber los activos y productos, y no existen impedimentos legales para materializar lo antes mencionado.

En resumen, la rivalidad de los competidores en la industria no es atractiva dada la alta competencia, y al alto grado de concentración de empresas de retail que participan en esta y otras industrias de sustitutos y complementadores.

Acerca de la amenaza de nuevos competidores, esta industria no es atractiva dada las bajas barreras de entrada y salida existentes.

Sobre el poder de negociación de los proveedores, la industria es atractiva dado que existen muchos competidores facilitando a estos mismos acceder a condiciones comerciales favorables ya sean de precios o variedades de productos.

Referente a la amenaza de productos y servicios sustitutos, el atractivo de esta industria es medio dado que no existe una sustitución perfecta, es decir, sustitutos no tan cercanos por ejemplo un pañuelo a un collar.

Por otra parte, sobre el poder de negociación de los clientes, la industria es medianamente atractiva dado que ningún cliente representa un elevado porcentaje de las compras, pero por otro lado no existe lealtad de marca. Sin embargo, los clientes buscan productos diferenciados los cuales no se encuentran en las ofertas de las empresas líderes de la industria.

Finalmente, la creación de valor de los complementadores es atractiva porque existe una amplia variedad de productos complementarios relacionados con la moda y estilos de vida para la mujer, permitiendo a los participantes de la industria ampliar su porfolio de productos.

5. Caracterización

Respecto al primer grupo, éste se compone de la siguiente manera: Lounge asociado a Falabella, Umbrale a CENCOSUD (Paris y Johnson), e Isadora a Ripley, las cuales poseen el 77,6% de participación de mercado, con un 34,7%, 24,5% y 18,4% respectivamente, según indica “Presentación Credicorp Capital XVI Andean Investor Conference Lima”, de Ripley.

Estas empresas importan sus productos desde China e India, previa selección realizada por una profesional que observa las tendencias en las principales capitales del mundo de la moda.

En lo concerniente a Falabella y CENCOSUD, estos forman parte de los principales actores del sector retail en Latinoamérica, con presencia en 5 países y con esquema de multiformato. En el caso de Falabella registra los niveles de márgenes y ventas por metro cuadrado más altos, tanto del segmento de tiendas por departamento como del mejoramiento del hogar en Chile. Por su parte, CENCOSUD, presenta mejores resultados asociados principalmente al segmento supermercado, seguido de los Centros Comerciales y tiendas de mejoramiento del hogar.

En cuanto a Ripley con su matriz Ripley Corp., también participa en el negocio de tiendas por departamentos, servicios financieros y centros comerciales en Chile y Perú.

Como se puede apreciar estas tres grandes cadenas de retail participan en el segmento de tiendas por departamentos, el cual presenta una baja capacidad de diferenciación, debido a que existe una rápida reacción de los competidores y una estrategia de ventas similar (lanzamientos, ofertas especiales, liquidaciones de temporadas, etc.). Dado lo anterior, los factores que permiten generar una diferenciación relativa entre ellos son: el posicionamiento de la marca, marcas propias, ubicación de los locales de venta, eficiencia operacional, cobertura geográfica, disponibilidad de créditos a los consumidores, entre otros.

Los segmentos clientes objetivos de las principales tiendas de la industria se enmarcan en el estilo de vida de las mujeres, tal como se expone a continuación:

Lounge: Ofrecer accesorios para las mujeres que buscan complementar su tenida y personalizar su estilo con diseños, texturas y colores diferentes. Nuestra esencia es relajada, libre y femenina.

Umbrale: Entregar un sello propio, incitándolas a vestir de forma entretenida y original.

Isadora: Ofrecer a la mujer de hoy una colección siempre renovada de accesorios de moda, inspirados en las últimas tendencias a nivel global, con atención al diseño y a la calidad del producto, y con precios accesibles.

Los segmentos socioeconómicos objetivos de las compañías anteriormente mencionadas son: C1a, C1b, C2 y C3; donde comercializan marcas consolidadas a nivel mundial con un alto grado de fidelización, logrando obtener una demanda más estable. Además, el desarrollo de diferentes conceptos de tiendas con formatos especializados ha permitido abarcar un gran número de consumidores y de todos los segmentos socioeconómicos.

En el segundo grupo de tiendas se encuentran las que siguen a las grandes cadenas de retail, tales como Humana, la cual cuenta con 28 corners al interior de tiendas Paris, y Vía Uno, que cuenta con 27 tiendas en algunas ciudades del país. Estas empresas, al igual que las del primer grupo, presentan una baja capacidad de diferenciación, y una estrategia de ventas similar. Del mismo modo, los factores que permiten generar una diferenciación relativa entre ellos son: el posicionamiento de la marca, marcas propias, ubicación de los locales de venta, eficiencia operacional.

Los segmentos clientes objetivos de estas tiendas de la industria se enmarcan en el estilo de vida de las mujeres, tal como se expone a continuación:

Humana: Ofrecer a las mujeres que entienden y disfrutan de los accesorios como un must en sus vidas, diseños, texturas, detalles y colores hacen que se muevan por la vida como si se levantaran así de lindas cada día.

Vía Uno: Entrega productos de las tendencias más importantes destacando el uso de color, estampados, combinaciones de materiales. Cada colección es hermosa y aporta variedad de alternativas a la hora de armar su estilo.

En este grupo se atiende a un segmento socioeconómico específico comercializando marcas propias y locales, nuevas o consolidadas a nivel nacional con un menor grado de fidelización que el grupo anterior. Además, la menor capacidad de acceder a recursos limita el desarrollo de diferentes conceptos de tiendas. Esto unido al menor alcance geográfico, lo que merma sus posibles clientes y la posibilidad de abarcar más segmentos socioeconómicos.

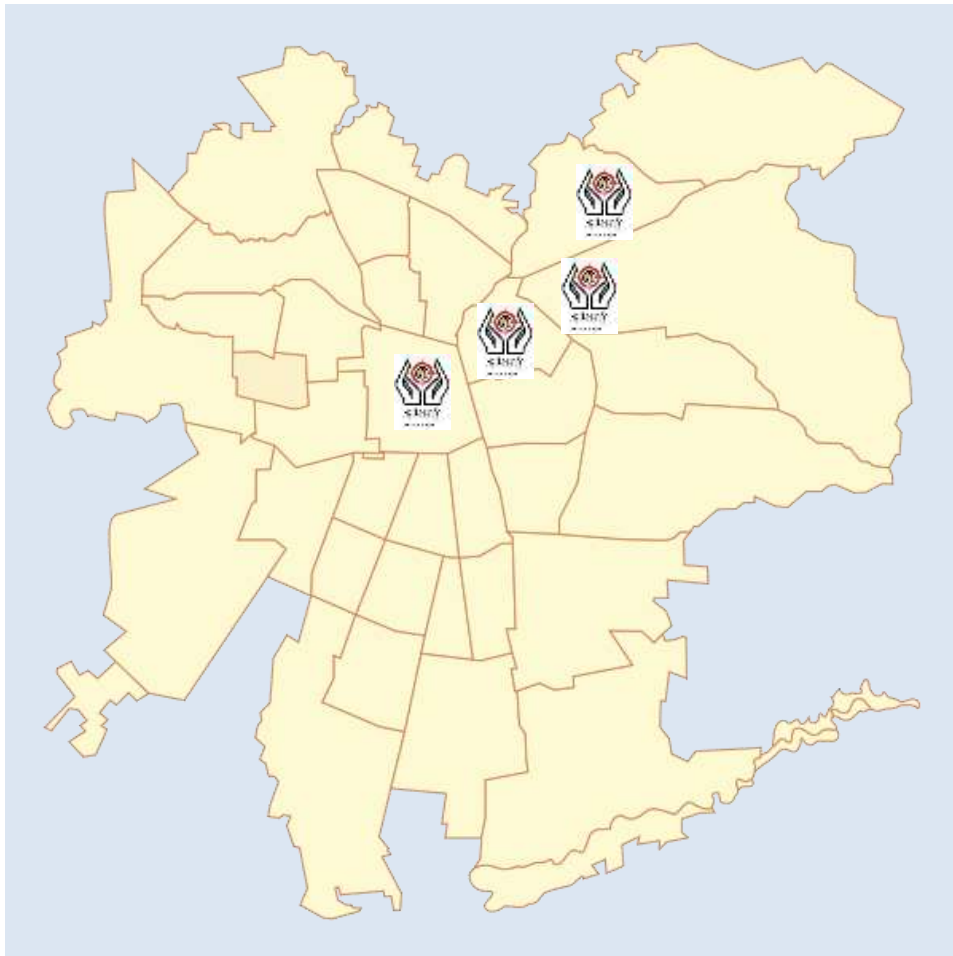
Finalmente, el tercer grupo congrega a los artesanos y/u orfebres independientes que satisfacen una demanda residual dado la especificidad de su trabajo, a entender,

accesorios de un pueblo originario en específico o material diferenciador, no apreciándose escalabilidad en ellos.

“La baja participación de mercado por parte de este segmento se debe precisamente a las dificultades que tienen para acceder a él, a las fuentes de financiamiento, a que no cuentan con la infraestructura necesaria, a la falta de equipos técnicos y de profesionales, a la ausencia de tecnología y a carencias en capacitación”, señala Veragua en el diario El Mercurio el jueves 22 de febrero de 2018. Luego, añade que “otra de las grandes causas de la baja participación de las empresas de menor tamaño, en general, se debe a la competencia desleal que les afecta como consecuencia de las ventas callejeras e informales que se practican periódicamente en la mayoría de las ciudades de nuestro país y que el gremio ha venido denunciando en forma reiterada”.

6. Mapa ubicación de la tienda

La tienda Ñusta está ubicada en una de las siguientes comunas: Santiago, Providencia, Las Condes o Vitacura, como se aprecia en el mapa:



7. CANVAS

7.1. Mercado meta - clientes:

Las clientas usuarias de la tienda Ñusta son mujeres de entre 18 y 50 años que viven en la Región Metropolitana principalmente en las comunas de Santiago, Ñuñoa, Providencia, Las Condes y Vitacura, que pertenecen a los grupos socioeconómicos C1a, C1b, C2 y C3, cuentan con ingresos, son muy preocupadas y dedicadas por su presentación personal, responsables con el medio ambiente y con culturas originarias, consideran los productos cuyo origen es de pueblos originarios como un arte, un estilo de vida que las lleva a conectarse con sus raíces, para sacar su mejor provecho y todo aquello que desean transmitir y representar, manteniendo el equilibrio de lo que son y lo que desean llegar a ser.

7.2. Relación con los clientes:

Se les dará a conocer la Empresa y la oferta de productos a través de redes sociales, espacios públicos y en la tienda. La atención en la tienda será mediante autoservicio, y para aquellas que la requieran personalizado. Se implementará un sitio Web transaccional para compras online, para aquellas clientas amantes de la tecnología, con opción de retiro en tienda o a través del servicio de delivery punto a punto, entregado por una empresa externa, y se contratará el servicio de posicionamiento de Google para que el sitio aparezca primero en búsquedas relacionadas. Los productos estarán centrados en sus deseos y necesidades, no en las habilidades de los artesanos y/u orfebres.

En una primera etapa, la empresa utilizará las redes sociales y anuncios en espacios públicos cercanos a la tienda para hacerlas conscientes, exhibiendo fotografías de una modelo ancla con accesorios con diseños de pueblos originarios (diseños exclusivos) y el nombre de la marca.

En una segunda etapa, la empresa utilizará principalmente las imágenes en la tienda y la experiencia de compra.

En una tercera etapa, la empresa enfocará sus esfuerzos en redes sociales y espacios públicos cercanos a la tienda para que la recuerden y repitan la compra. Finalmente, la empresa desarrollará un programa de acumulación de puntos para fidelizarlas y les comunicará las acciones de responsabilidad social empresarial con una fundación de niños.

Se potenciará la comunicación bidireccional en las redes sociales y en la tienda entre la empresa y sus clientes.

La postventa consistirá en cambio de productos dentro de los 30 días presentando la boleta de venta y en el mismo estado de conservación al momento de la compra.

7.3. Canales de distribución:

Comunicación de la propuesta de valor a través de promoción intensiva en redes sociales, espacios públicos y en la misma tienda. Las clientas podrán comprar los productos presencialmente y a través del sitio Web. Las compras en el sitio Web tendrán entrega en tienda y delivery punto a punto mediante una empresa externa. La Postventa será simple y enfocada solo a la devolución de productos defectuosos en la tienda, previa presentación de la boleta de venta, y en un máximo de 30 días. Se consultará mediante encuestas a las clientas para evaluar la Propuesta de Valor. Las clientas reconocerán en redes sociales, a través de publicidad, y por el boca a boca de la experiencia vivida.

7.4. Propuesta de valor:

Satisfacer los deseos de verse atractivas para ellas mediante accesorios de moda con diseños de pueblos originarios nuevos o provenientes de la opción de recompra, arriendo o impresión 3D, diferenciados de la moda tradicional y masiva, en un solo lugar y entregando apoyo a una fundación de niños.

Los productos (aros, anillos, pulseras, collares, tobilleras, colgantes, torques, brazaletes, pinches y broches) integran los diseños de pueblos originarios, contemporáneos y clásicos, de variedad de materiales en su confección, fabricados por artesanos y/u orfebres locales priorizando las mejores materias primas y cuidando cada detalle en la fabricación, para diferenciarse de la moda tradicional y masiva de accesorios, logrando transmitir la fuerza y nobleza de la mujer latinoamericana.

Además, se contará con un diseñador que posea las competencias para trabajar en conjunto con artesanos y/u orfebres en la fabricación de los productos customizados, mediante la utilización de tecnología 3D.

Las líneas de productos serán tan amplias como nuestras clientas lo necesiten, incorporando accesorios de distintos pueblos originarios, tanto de estilos clásicos y contemporáneos y de diferentes materiales.

Según la investigación de mercado los montos de inversión inicial son abordables con recursos propios y deuda. Sin embargo, dado los conocimientos referentes a la obtención de fondos públicos y privados concursables, se considera importante realizar alianzas estratégicas con artesanos y/u orfebres locales en una primera instancia que permitan la obtención de estos, como capital de trabajo que permita al artesano y/u orfebre producir la cantidad de accesorios solicitados, incluso mayor, y a la empresa disponer de productos para la venta sin obligatoriedad de contar con los recursos financieros disponibles en dicho momento.

Se entregará atención profesional personalizada con un “asesor de moda”, para aquellas clientas que lo requieran. Este poseerá conocimientos de imagen personal, espíritu de servicio, transmitirá entusiasmo y alegría por servir a nuestras clientas guiándolas para lograr alcanzar el estilo que mejor les acomode.

Existirá la opción de arriendo de ocasión, para que logren encontrar los accesorios que les permita sorprender y sentirse más atractivas para ellas.

Se dispondrá de un “Mercado de Accesorios usados” en los canales presencial y Web que permitirá a nuestras clientas volver a vender aquellos accesorios de alta gama comprados en la tienda, y que dejaron de usar, que no necesitan o les dejaron de gustar. Las clientas tendrán que dejar el accesorio en la tienda contra entrega de certificado de recepción y acuerdo de precio con el diseñador; posteriormente será sometido a un proceso de limpieza y ajuste, para luego ser exhibido en el mostrador de la tienda y en el menú del sitio Web asignado para estos efectos. Una vez vendido el accesorio y transcurridas 48 horas, se transferirá a la clienta dueña el valor descontada la comisión.

En el canal presencial los accesorios en exposición serán exhibidos en shadow boxes, cada uno de estos tendrá asignado un pueblo originario, y serán distribuidos armoniosamente en los muros laterales. Se incorporará mostradores con vidrios en el centro de manera de facilitar el desplazamiento entregando una cómoda experiencia de compra. La iluminación de la tienda será mediante halógenos metálicos, los cuales proporcionan un tipo de luz idóneo para espacios expositivos, y que reproduce fielmente los colores naturales de los

objetos que ilumina. Además, contará con un mesón en la parte trasera de la tienda que es menos visible y se ubicarán los accesorios que estarán disponibles para arriendo, la caja registradora, y el espacio para la maquina 3D y el diseñador. Se ambientará con música alusiva a lo natural y relajado, aromatizada con olores que evoquen la naturaleza.

El sitio Web contará en el home con el logotipo de la empresa en su centro superior, y al costado derecho el carro de compra. Bajo este se situará el menú que incorpora los nombres de cada uno de los pueblos originarios de los cuales se venderán los accesorios. Luego un menú que disponga productos para materializar el concepto de responsabilidad social, permitiendo aportar a una fundación de niños parte de las ganancias obtenidas de estas ventas. Antes del último menú se dispondrá del menú asignado al “Mercado de Accesorios Usados”. Al último estará la opción de “ingresar”, aquí podrán registrarse las clientas para crear su propia sesión y luego podrán ingresar con su clave personal, donde encontrarán promociones según su estilo y tendencia de compra. Bajo este menú se dispondrán las imágenes y características de los productos según pueblo originario hayan seleccionado previamente en el menú. En el extremo inferior se dispondrá información relacionada con: quienes somos, trabaja con nosotros, inscríbete para recibir nuestro newsletter, condiciones de uso, política de privacidad, ubicación de la tienda, cambios y devoluciones, formas y costos de envío, retiro en tienda, sigue tu pedido, forma de pago, recupera tu boleta, contacto, teléfono, horario, alternativas de pago, puntos (programa de fidelización). Por último, se dispondrán videos que muestren la forma de trabajar en la fabricación de los productos en “Así Trabajamos”.

También existirá la opción de Recompra para aquellos accesorios que dejan de usar, que no necesitan, o les dejó de gustar, al precio acordado con nuestro diseñador, para luego de su limpieza y adecuación volver a venderlos.

El newsletter será el responsable de informar de los nuevos productos, las promociones, noticias de interés, ofrecerá los servicios de arriendo, recompra, cómo participar de la campaña de solidaridad con una fundación de niños. Podrán obtenerlo todas aquellas clientas que nos dejen la dirección de su correo electrónico en el espacio habilitado para estos efectos.

La postventa consiste en proceder con el cambio del producto dentro de los 30 días presentando la boleta de venta y en el mismo estado de conservación al momento de la compra.

Ñusta quiere participar del desarrollo de la educación y cultura de pueblos originarios y para eso se desarrollan alianzas estratégicas, con una visión de largo plazo, con comunidades indígenas presentes en el ámbito local, entregando un porcentaje de las ganancias obtenidas de la venta de los productos que ellos mismos fabricarán para este fin y que serán puestos a la venta en la tienda y en el sitio Web.

Existirá un Programa de fidelización consistente en la asignación de puntos por compras realizadas, los cuales se irán entregando en la sesión o cuenta personal de cada una de nuestras clientas. Con estos puntos, podrán realizar canje de productos, hacer aportes a una fundación de niños, por ahora.

En el menú “Así Trabajamos” se mostrará el trabajo dedicado de los artesanos y/u orfebres en la fabricación de los productos vigentes publicados.

En cuanto a la actualización de los diseños de los accesorios, el diseñador será el responsable en una primera instancia, de evaluar las diferentes tendencias que se avecine según sea la temporada revisando sitios Web relacionados, para cada una de las líneas de productos decidiendo las cantidades a confeccionar ya sea por artesanos y/u orfebres locales o directamente a través de importadores.

En la actualidad existe una amplia oferta de artesanos y/u orfebres quienes están capacitados para confeccionar los productos clásicos y contemporáneos. Esta amplia oferta reduce el riesgo de potenciales problemas de no cumplimiento de los acuerdos de producción. En general los artesanos y/u orfebres fabrican los accesorios de pueblos originarios clásicos, manteniendo stock en sus inventarios permitiendo moverse rápidamente en busca de uno alternativo en el caso de que el artesano proveedor deje de cumplir los acuerdos. En cuanto a los accesorios contemporáneos al ser diseños exclusivos del diseñador, también entrega la capacidad de reaccionar a tiempo para mitigar los riesgos en la fabricación y la posible falla en la producción.

7.5 Actividades claves:

- a) Obtención de clave única en el Registro Civil.
- b) Creación la empresa en <https://www.tuempresaenundia.cl/VD/Default.aspx>
- c) Validación la empresa ante un Notario Público.
- d) Realización Iniciación de actividades, obtención de RUT validación de domicilio en SII.
- e) Obtención certificado digital en Chilecompra para facturar desde el SII.
- f) Giro:

Actividades	Código	Categoría	Afecta IVA
VENTA AL POR MENOR DE CALZADO EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS	477101	Primera	Si
VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS Y ACCESORIOS DE VESTIR EN COMERCIOS ESPE	477102	Primera	Si
OTROS SERVICIOS DE ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO N.C.P.	521009	Primera	Si
VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE JOYERÍA, BISUTERÍA Y RELOJERÍA EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS	477394	Primera	Si
FABRICACIÓN DE JOYAS Y ARTÍCULOS CONEXOS	321100	Primera	Si
FABRICACIÓN DE BISUTERÍA Y ARTÍCULOS CONEXOS	321200	Primera	Si
VENTA AL POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS EN PUESTOS DE VENTA Y MERCADOS (INCLUYE FERIAS)	478900	Primera	Si

- g) Inscripción el dominio en nic.cl.
- h) Contratación de un diseñador de interiores que diseñe la tienda incorporando los conceptos aborígenes o de pueblos originarios en fachada muros y muebles, creando un ambiente diferenciado de la competencia, que invite a las clientas a sentirse acogidas, escuchadas y entendidas.
- i) Selección por parte de los emprendedores de un mix de canciones con música alusiva a lo natural y relajado. También seleccionarán una colección de olores que evoquen la naturaleza, para aromatizar el ambiente interior, según sea la temporada, y los gustos y preferencias de las clientas.
- j) Contratación de un diseñador Web que diseñe y cree el sitio Web, según lo descrito anteriormente en la propuesta de valor.

k) Contratación un diseñador de joyas que materialice el concepto de pueblos originarios en los diseños de los accesorios clásicos y contemporáneos; entendiendo por clásico los accesorios comunes y de más tradición, y los contemporáneos aquellos en los cuales deberá plasmar toda su creatividad, considerando los materiales adecuados para que los artesanos y/u orfebres logren el acabado y el espíritu de los pueblos originarios en la fabricación de los productos. También deberá interpretar los deseos y gustos de las clientas customizando los accesorios que ellas desean en la impresora 3D. Paralelamente deberá anticipar los cambios en la moda según la investigación que realice de las distintas tendencias que se avecinan según la temporada. Por otro lado, deberá seleccionar los accesorios que se encuentren dentro del marco de pueblos originarios y que son fabricados en el extranjero y poseen características de bisutería. Por último, evaluará el estado de los accesorios que forman parte del concepto “Mercado de accesorios usados”.

l) Contratación de una vendedora que posea experiencia en la venta de accesorios de moda para mujeres, dentro de sus características personales deberá ser optimista, perseverante, empática, segura de sí misma, honesta, saber escuchar, organizada, y que cuente con capacidad para comunicar. Deberá conocer bien la empresa, el segmento mercado que atiende, sus productos, la competencia, y en general deberá conocer el mercado de accesorios de moda para la mujer. Deberá poseer conocimientos de manejo de valores, transacciones bancarias y cuadratura de caja. Además, será capacitada en asesoría de imagen, para guiar a las clientas y lograr sacar el máximo provecho de sus atributos de belleza. También realizará labores de limpieza en aquellos accesorios que forman parte del concepto “Mercado de accesorios usados”.

m) Implementación del servicio de postventa, el que consiste en proceder con el cambio del producto dentro de los 30 días presentando la boleta de venta y en el mismo estado de conservación al momento de la compra.

n) La relación con los proveedores artesanos y/u orfebres será bajo el concepto de negociación “ganar ganar”, es decir, se les ofrecerá la alternativa de asesorarlos en la obtención de fondos concursables públicos y privados que permitan la obtención de éstos, como capital de trabajo que facilite al artesano y/u orfebre producir la cantidad de accesorios solicitados, incluso mayor, y a la empresa disponer de productos para la venta sin obligatoriedad de contar con los recursos financieros disponibles en dicho momento. Por otro lado, los artesanos y/u orfebres podrán ampliar el alcance de sus productos.

ñ) Presentación del proyecto en instituciones financieras para evaluar la mejor alternativa de financiamiento.

o) Contratación de los servicios de un agente inmobiliario que cuente con estudios de afluencia de público en distintos sectores objetivos en donde, según la investigación, es óptimo la instalación de la tienda.

p) La confección del newsletter, en una primera etapa, será de responsabilidad de todo el equipo constituido por el diseñador, vendedora y emprendedores, el cual informará de los nuevos productos, las promociones, noticias de interés, ofrecerá los servicios de arriendo, recompra, cómo participar de la promoción de solidaridad con una fundación de niños, y podrán acceder a él todas aquellas clientas que dejen la dirección de su correo electrónico, en el espacio habilitado para estos efectos.

q) Donación de un porcentaje de las ganancias obtenidas de la venta de los productos seleccionados a una institución ligada a niños.

r) Desarrollo de un programa de fidelización a través de la obtención de puntos que les permitirá a las clientas canjearlos por nuevos productos o donarlos.

s) Grabación de un artesano fabricando un producto, para así mostrar el proceso artesanal de la fabricación de los productos, con el objetivo de generar cercanía entre las clientas y el artesano.

t) Celebración de un convenio comercial con una empresa de delivery para la entrega de productos comprados a través del sitio Web.

u) Contratación de Google para aparecer primero en las búsquedas de Internet.

v) Utilización de las redes sociales y despliegue de anuncios en espacios públicos cercanos a la tienda para hacerlos conscientes, exhibiendo fotografías de una modelo ancla con accesorios con diseños de pueblos originarios (diseños exclusivos) y el nombre de la marca. En las redes sociales se utilizará Facebook para dar a conocer la marca, ganar visibilidad, fidelizar clientes y comunicar promociones. En Twitter se conocerá lo que se dice de la marca y se podrá dialogar con las clientas. En Instagram se darán a conocer los productos, se ganará visibilidad y se captarán nuevas clientas.

7.6 Recursos claves:

La ubicación de la tienda se encontrará en las comunas de Santiago, Providencia, Las Condes, Ñuñoa o Vitacura, debido a que la investigación arrojó que el 98% de las mujeres encuestadas vive en la región metropolitana, de ellas el 60% vive en las comunas de Ñuñoa, Providencia, Las Condes, Vitacura y Santiago, y el 38% restante vive en las demás comunas de la región.

La distribución de la tienda exhibirá los accesorios en shadow boxes, cada uno de estos tendrán asignado a un pueblo originario y serán distribuidos armoniosamente en los muros laterales. También habrá mostradores con vidrios en el centro de manera de facilitar el desplazamiento entregando una cómoda experiencia de compra. La iluminación de la tienda será mediante halogenuros metálicos, los que generan un tipo de luz idóneo para espacios expositivos que reproduce fielmente los colores naturales de los objetos que ilumina. Contará con un mesón en la parte trasera de la tienda que es menos visible y se ubicarán los accesorios que estarán disponibles para arriendo, la caja registradora, y el espacio para la impresora 3D y el diseñador. Se ambientará con música alusiva a lo natural y relajado, aromatizada con olores que evoquen la naturaleza.

La atención será entregada por una vendedora, la cual será seleccionada por los dueños y capacitada formalmente en conocimientos de asesoría de imagen personal, de requerirse. Dentro de sus características personales más relevantes deberá poseer espíritu de servicio, transmitiendo entusiasmo y alegría por servir a las clientas guiándolas para lograr alcanzar el estilo que mejor les acomode.

El Diseñador deberá poseer conocimientos de moda y confección de accesorios para mujeres, innovador con una amplia capacidad para reinventarse y no ser presa fácil de lo pasajero de las tendencias. Deberá ser sensible y metódico con el objetivo de hacer coincidir sus diseños con las necesidades y deseos de las clientas. Deberá poseer conocimientos actualizados de tecnología para liderar la customización que las clientas requieran con el objetivo de agregar valor a los productos. Entre las herramientas que deberá dominar se encuentra la tecnología 3D.

Comprar una impresora 3D que permita la customización de los productos.

Contar con una variedad o amplitud de productos de pueblos originarios clásicos y contemporáneos, de distintos materiales, de fabricación local o extranjera. En una primera etapa contaremos con los siguientes accesorios: aros, anillos, pulseras, collares, tobilleras, colgantes, torques, brazaletes, pinches y broches. Para tales efectos las alianzas estratégicas con artesanos y/u orfebres permitirán integrar y llevar a cabo en la misma tienda la amplitud de productos de la primera etapa y de las siguientes.

Se contratará un diseñador Web para que confeccione el sitio y pueda plasmar en él el concepto de pueblos originarios, integrándolo con medios de pago que faciliten la compra, logrando un alto grado de usabilidad.

Se contratará los servicios de una empresa de Delivery para la entrega de los productos vendidos a través del sitio Web.

Se contratarán los servicios de un contador.

Detalle curso de capacitación workshop de asesoría de imagen:

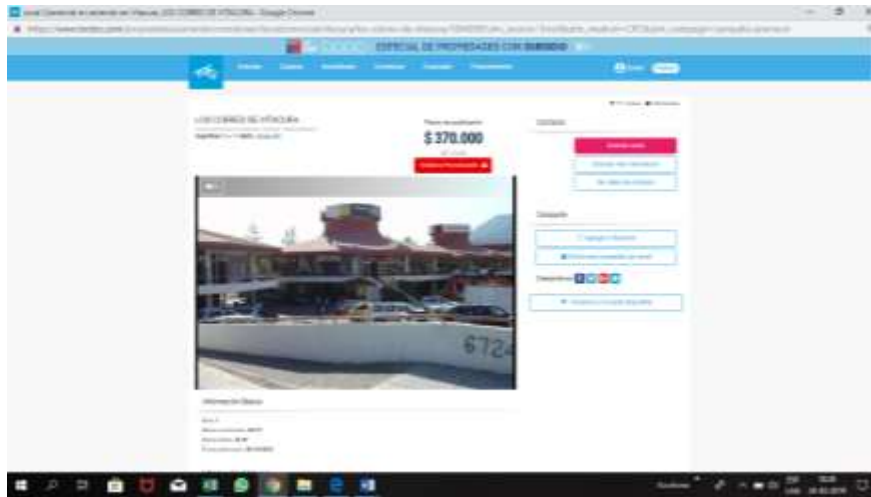
DECORACIÓN HOGAR-TEXTIL	20 sesiones	abril 12	viernes 10 a 14 horas	Ver detalles	
PARAJISMO	20 sesiones	abril 12	viernes 10:30 a 13:30 horas	Ver detalles	
FOTOGRAFÍA	20 sesiones	abril 12	viernes 10:30 a 13:30 horas	Ver detalles	
ARTE E ILUSTRACIÓN	20 sesiones	abril 12	viernes 10:30 a 13:30 horas	Ver detalles	
Tela de Costuras (costura básica, uso y manejo máquina de coser y computarizada)	2 sesiones	abril 26	viernes 10 a 11 horas	2 cuotas de \$50.000	Gratis
Diseño y fichas técnicas por computadora	2 sesiones	mayo 7	miércoles 17 a 19 horas	2 cuotas de \$75.000	\$28.000 Incluye Libro y Certificación
Pantalonas y Calzones	2 sesiones	mayo 8	miércoles 10 a 11 horas	\$75.000	Gratis
ASESORÍA DE IMAGEN	2 sesiones	mayo 20	miércoles 10 a 12:30 horas	Ver detalles	
Cursos y Conferencias Financieras	2 y 10 sesiones	mayo 15	viernes 9 a 13 horas	Ver detalles	
DISEÑO DE CALZADO	2 sesiones	mayo 26	viernes 10:30 a 13:30 horas	Ver detalles	
Workshop de Asesoría de Imagen (2 días)	2 sesiones	mayo 22	miércoles 10 a 11 horas	\$120.000 100% de descuento al momento de inscribirse	Incluye Libro "Patron de calzones" y Certificación

Ejemplo de impresoras 3D



Ejemplos de arriendo de local:

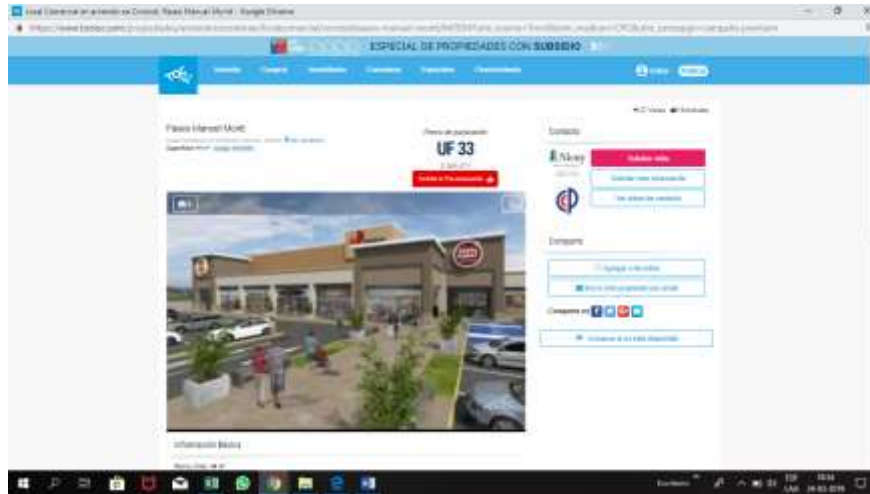
- Comuna: Vitacura
- Sector: Los Cobres de Vitacura
- Metros²: 30
- Renta de Arrendamiento: UF13,42 (370.000)
- Gasto Común \$50.000
- Valor UF al 25/03/2019 \$27.565,76



- Comuna: Vitacura
- Sector: Los Cobres de Vitacura
- Metros²: 40 primer piso, 20 altillo
- Renta de Arrendamiento: UF25,39 (\$700.000)
- Gasto común: \$120.000
- Valor UF al 25/03/2019 \$27.565,76



- Comuna: Providencia
- Sector: Manuel Montt
- Metros²: 44
- Renta de Arrendamiento: UF33,00 (\$910.000)
- Gasto común: \$110.000
- Valor UF al 25/03/2019 \$27.565,76



7.7 Relaciones Claves:

Artesanos y/u orfebres que fabriquen accesorios inspirados en pueblos originarios de Latinoamérica y que evalúen el estado de los accesorios al momento de entregar el servicio de recompra. Diseñador de joyas y accesorios para el proceso de fabricación en 3D. Artesanos y/u orfebres y diseñador trabajarán en conjunto para la amplitud de línea de productos según los deseos de las clientas. Personal con conocimiento en “asesoría de imagen” que sea facilitador entregando asesoría en las características de los productos que mejor se adaptan a los gustos y deseos de las clientas. Proveedor asiático. Agencia de aduanas para la exportación de productos. En la etapa de expansión se contará con un agente inmobiliario que facilite la obtención de locales con ubicación estratégica. En la etapa de internacionalización se contará con un socio relacionado con la industria de accesorios y moda para la penetración del mercado europeo y norte americano.

7.8 Flujos de ingresos:

Venta de productos de una amplia variedad, y fabricados en 3D a través de la tienda física y el sitio Web. Venta de productos provenientes de la recompra, e ingresos provenientes de la línea de productos para arriendo.

7.9 Estructura de costos:

Costos fijos (arriendo, gastos comunes, remuneraciones, servicios básicos, servicios informáticos, patentes, contador, entre otros). Gastos de compra en mercadería (local o importada). Aporte a una fundación de niños. Gastos de recompra y arriendo (limpieza y reparación), delivery (porcentaje para la empresa externa). Costos de materias primas para la fabricación 3D.

8. Análisis FODA

Fortalezas

- Tienda de accesorios de moda con diseños de pueblos originarios clásicos y contemporáneos, de diferentes variedades de materiales en su confección, fabricados por artesanos y/u orfebres chilenos priorizando las mejores materias primas. También podrán encontrar la alternativa de arriendo, para aquellas ocasiones que lo ameritan, customización para ajustar los accesorios a sus gustos y deseos mediante tecnología 3D, y reventa para aquellos accesorios de alta gama que ya dejaron de usar o les dejaron de gustar.
- Conocimiento de administración de empresa (de las áreas funcionales).
- Integración de una oferta atomizada.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Pasión por emprender.
- Determinación y persistencia.
- Autoestima.
- Presencia online.
- Adaptabilidad al cambio.
- Responsabilidad social empresarial.
- Propuesta diferenciadora de la presentación de los productos.
- Calidad de los productos y su imagen.
- Enfoque en el cliente.

Oportunidades

- Industria con competidores y productos homogéneos.
- Enfoque en venta.
- Las clientas valoran la diferenciación.
- La competencia no integra servicios de arriendo, recompra y customización.
- Artesanos y/u orfebres con poca organización y desconocimientos de estrategias de negocio.
- Bajo poder de negociación de los proveedores.

Debilidades

- No ser conocidos en el mercado.
- Dependencia de proveedores atomizados y especializados (poca confianza en la delegación de la producción).
- Poca confianza en el personal de la tienda.
- Poca experiencia en el rubro.
- Una sola tienda.
- No existen economías de escala.
- Mucha competencia en la industria de accesorios de moda.

Amenazas

- Los principales competidores podrían imitar el modelo.
- Clientas no son fieles a una marca.
- Que los artesanos y/u orfebres se organicen y agrupen.
- La ubicación de la tienda no sea la apropiada.
- Los valores de arriendo se escapen de lo presupuestado.
- Que la moda sea no usar accesorios.
- Que el servicio de atención presencial y el delivery no sean bien valorados, o no sean prestados adecuadamente.

9. Matriz RSE

	Objetivo o Resultado	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
				De Impacto +	De Impacto -	
Personal	Cumplimiento de metas de venta.	Alto	Alto	Alta Motivación por atender y asesorar a las clientas, que lo requieran, en la búsqueda, comparación y selección de los accesorios adecuados que permitan sacar el máximo provecho de sus atributos y seguridad. Uso de sus conocimientos de las tendencias que se avecinan para implementarlas en los accesorios fabricados por los artesanos y/u orfebres y en los personalizados.	Personal con bajos niveles de motivación implicaría accesorios y servicios de menor calidad derivando en incumplimiento de las metas de venta.	Campañas comerciales complementarias de venta, para los meses de mayor demanda, entregando algún beneficio adicional al bono de cumplimiento de venta. Capacitación formal en las áreas relacionadas con la moda y atención de clientes.
Propietarios	Maximizar la utilidad del ejercicio, y la satisfacción de ver un "hijo" crecer.	Alto	Alto	Involucramiento activo, a nivel estratégico y funcional.	Bajo compromiso en los procesos claves del negocio.	Reuniones periódicas de trabajo que permitan determinar planes de acciones preventivos y correctivos, e incrementar lazos o compromisos que fortalezcan la relación humana.
Comunidad	Retribuir con parte de la utilidad a la comunidad representada para todos los efectos en una fundación de niños.	Alto	Media	Realizar la donación anual según lo comprometido, y comunicarla a las clientas para se hagan partícipes de esta iniciativa.	No cumplir el compromiso de la donación.	Comunicar de forma transparente a las clientas al momento de la compra que están aportando a la Una fundación de niños.
Proveedores	Alianzas estratégicas, trato justo, un colaborador más.	Alto	Alto	Trabajo en conjunto, pago oportuno, asesoría en obtención de fondos, difusión de sus trabajos.	Poco profesionalismo en las relaciones contractuales.	Comunicación continua y transparente, respetando programas de pago y difusión.
Gobierno	Cumplimiento de leyes.	Alto	Alto	Cumplimiento oportuno de los pagos de remuneración, salud, AFP, AFC, patente, derechos, e impuestos.	Incumplimiento a la normativa legal.	Pago oportuno de las obligaciones a los servicios centralizados y coordinación con el municipio.
Clientes	Proveer una variada colección de accesorios de moda de pueblos originarios, integrando servicios distintivos, con atención al diseño y a la calidad del producto, para sacar el mayor provecho de su belleza.	Alto	Alto	Renovar cada 4 meses, según la temporada, las tendencias y las preferencias de las clientas, la colección de accesorios.	No contar con una adecuada variedad y cantidad de productos, no realizar la actualización correspondiente y no entregar los servicios integrados.	Seguimiento de las tendencias, las preferencias de las clientas, actualizarse constantemente y cumplir con las expectativas generadas por la entrega de los servicios comprometidos.

10. Productos





LÍNEA CLÁSICA ÑUSTA

01
Colgante Ñusta
Aimara



06
Broche Ñusta
Aimara



02
Collar Ñusta
Selknam



07
Tobillera Ñusta
Diaguita



03
Aros Ñusta
Oná



08
Torque Ñusta
Diaguita



04
Pinches Ñusta
Mapuches



09
Anillo Ñusta
Mapuche



05
Pulsera Ñusta
Quechua



10
Aros Ñusta
Mapuche





LÍNEA ASIRI

01

Aros Asiri
Mapuche



06

Broche Asiri
Mapuche



02

Collar Asiri
Quechua



07

Brazalete
Asiri Ona



03

Puñera Asiri
Aimara



08

Anillo Asiri
Rapa Nui



04

Tobilera Asiri
Rapa Nui



09

Torque Asiri
Aimara



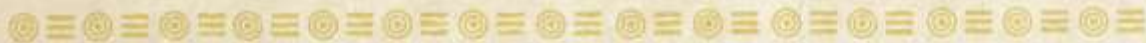
05

Colgante Asiri
Rapa Nui



10

Pinche Asiri
Quechua



11. Plano tienda

